



Hälsofrämjande ledarskapets och medarbetarskapets betydelse under förändringsprocesser - En kvalitativ studie

Mikaela Fabritius

Masterarbete
Hälsofrämjande
2016

MASTERARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Hälsofrämjande
Identifikationsnummer:	4572
Författare:	Mikaela Fabritius
Arbetets namn:	Hälsofrämjande ledarskapet och medarbetarskapets betydelse under förändringsprocesser – En kvalitativ studie
Handledare (Arcada):	Bettina Stenbock-Hult
Samarbetspartner:	Lovisa stad
<p>Sammandrag:</p> <p>År 2010 skedde en kommunfusion fyra kommuner emellan. Pernå, Liljendal, Lovisa och Strömfors gick ihop till en kommun på ca 17 000 invånare. Processen var tung för dem som jobbade inom kommunen. Man stod inför någonting nytt som ingen varit med om tidigare. Nu står vi möjligen igen inför en ny kommunfusion. Hur ser arbetstagarna på kommunfusionen 2010 i dagens läge? Nu är det en tid sen fusionen skedde och de skarpaste åsikterna har möjligen avtrubbats en del.</p> <p>Syftet med arbetet är att få fram arbetstagarnas röst och ge en inblick i hur de vill vara med och påverka sin egen situation. Den teoretiska referensramen innefattar teori kring hälsofrämjande ledarskap, arbetsvälmående och medarbetarskapets betydelse under förändring. Som metod valdes temaintervju och induktiv innehållsanalys.</p> <p>Resultatet visar att arbetstagarna har fått vara olika delaktiga i förändringsprocessen beroende på ledarens aktivitet och eget intresse. I och med det har man varit olika nöjd med ledarskapet under förändringsprocessen. Kommunfusionen strävade till att göra allting enklare då styrandet centraliserades och administrationen skulle minskas på. I själva verket har det ökat på arbetsbördan då verksamhetsområdet förstörats och rättvisan skall gälla varenda knut. Det finns mindre rum för personlig flexibilitet i den kommunala administrationen då det finns en blankett för allting och alla skall göra enligt samma schablon.</p> <p>I förändringsprocessen blev arbetshandledningen lidande och då arbetsbördan ökat finns det också för lite tid kvar för utvecklingen av arbetet. Arbetet är en kvalitativ forskning som tar upp arbetstagarnas personliga åsikt om hur processen gick till.</p> <p>Fusionen ses som en väldigt tung men belönande process. En process som bidrar med självutveckling och ses till slut som en positiv förändring. På basen av tidigare forskning, den teoretiska referensramen och undersökningens resultat ser man en tydlig koppling mellan det hälsofrämjande ledarskapet och medarbetarskapets betydelse under förändringsprocesser.</p>	
Nyckelord:	Hälsofrämjande arbete, hälsofrämjande ledarskap, ledarskap, medarbetarskap, medarbetare, förändring, organisationsförändring, kommunfusion
Sidantal:	79
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

MASTER'S THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Health promotion (master)
Identification number:	4572
Author:	Mikaela Fabritius
Title:	Health promoting leadership and the collegial significance during process of change - A qualitative research
Supervisor (Arcada):	Bettina Stenbock-Hult
Collaborator:	City of Lovisa
<p>Abstract:</p> <p>In the year 2010 there was an municipal merge between four municipalities. Pernå, Liljendal, Lovisa and Strömfors merged to one municipality with about 17 000 residents. The procedure was hard for those working in the local council. There it was, something new that nobody had experienced. Now it is possible to happen again. How does the employee look at municipal merge that happened 2010 from today's point of view? It has been a while since it happened and the sharpest opinions has been rounded by the edges.</p> <p>The purpose with this study is to hear the employees' point of view and to give insight to in what way the employees want to take part of the process regarding their own situation. The theoretical framework consists of theory about health promoting leadership, work health, and the collegial input during changes in organisations.</p> <p>The method of this was chosen to be theme interviews and inductive content analyze.</p> <p>The result shows that the employees have been differently involved in the process of change depending on the foreman's activity and interest in the matter. Overall the employees were pleased with the leadership during the process of change. The aim of the municipal merge was to make everything easier when the governing was centralised and the administration was to be minimised. In fact the workload has increased when the area of activity has enlarged and the equity stands to rule in every corner. There is less room for personal flexibility in the municipal administration when all must be done by the same template. During the process of change the mentoring was nonexistent and the increased workload means there is too little time for developing the worksite.</p> <p>This is an qualitative research that captures the employees personal thoughts of how the process happened. The municipal merge is viewed as an massive but rewarding process. A process that contributes with self development and in the end is a positive change.</p> <p>Due to earlier research the theoretical framework and the results of this research you can see a clear connection between the health promoting leadership and collegial significance during process of change.</p>	
Keywords:	Health promoting work, health promoting leadership, leadership, colleague, collegial significance, change, changes in organisations, municipal merge
Number of pages:	79
Language:	Sweedish
Date of acceptance:	

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Hälsofrämjande
Tunnistenumero:	4572
Tekijä:	Mikaela Fabritius
Työn nimi:	Terveyttä edistävä johtajuus ja kolleegoiden tärkeys muutosprosessissa -Kvalitatiivinen tutkielma
Työn ohjaaja (Arcada):	Bettina Stenbock-Hult
Yhteistyökumppani:	Loviisan kaupunki
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Vuonna 2010 tapahtui neljän kunnan kuntafuusio. Pernaja, Liljendal, Loviisa ja Ruotsinpyhtää yhdistyivät yhdeksi n. 17 000 asukkaan kunnaksi. Muutos prosessi oli kunnan työntekijöille raskas. Seistiin uuden edessä, jotakin mitä ei kukaan ollut kokenut aikaisemmin. Nyt aihe on jälleen ajankohtainen. Miten kunnan työntekijät näkevät vuoden 2010 fuusion nyt. Tapahtuneesta on jo kulunut vähän aikaa, joten kärkeimmät mielipiteet ovat jo pehmentyneet hieman.</p> <p>Työn tarkoitus on saada työntekijöiden ääni kuuluviin ja nähdä miten he haluavat tulla huomioiduksi muutosprosessin aikana. Teoreettinen viitekehys sisältää teoriaa terveyttä edistävästä johtajuudesta, työhyvinvointi ja kolleegoiden tärkeydestä muutoksessa. Menetelmänä on käytetty teemahaastattelua ja induktiivinen sisältöanalyysi.</p> <p>Tulokset näyttävät että työntekijät ovat esimiehen omasta aktiivisuudesta ja mielenkiinnosta riippuen saaneet olla vaihtelevasti osallisia. Siitä johtuen on oltu myös vaihtelevasti tyytyväisiä johtajuuteen muutosprosessin aikana. Kuntaliitoksessa tarkoitus oli tehdä kaikesta helpompaa kuin johtoa keskitettiin ja hallintoa tuli vähentää. Itse asiassa tämä lisäsi työmäärää kun toiminta-alue laajeni ja oikeudenmukaisuutta tuli harjoittaa joka puolelle. Kunnan hallinnossa on myös vähemmän tilaa henkilökohtaiselle joustavuudelle kun kaikelle löytyy oma lomake ja kaikki tulee tehdä samalla toimintamallilla.</p> <p>Työhön ohjaus kärsi muutosprosessin aikana. Kun työmäärä lisääntyi, ei ollut enää riittävästi aikaa työn kehittämiseksi. Tämä työ on kvalitatiivinen tutkielma joka nostaa esille työntekijöiden henkilökohtaiset mielipiteet kuinka muutosprosessissa kävikään.</p> <p>Kuntaliitos nähdään erittäin raskaana mutta palkitsevana prosessina. Prosessi joka tarjosi mahdollisuuden kehittää itseänsä ja lopulta positiivisena muutoksena. Aikaisempaan tutkimukseen, teoreettiseen viitekehukseen ja tutkielman tuloksiin viitaten näkyy selvä yhteys terveyttä edistävän johtajuuden ja kolleegoiden tärkeyden välissä muutosprosessin aikana.</p>	
Avainsanat:	Terveyttä edistävää työtä, terveyttä edistävä johtajuus, johtajuus, kollega, muutos, muutos organisaatiossa, kuntaliitos
Sivumäärä:	79
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	

INNEHÅLL / CONTENTS

1	INLEDNING	8
2	BAKGRUND.....	9
3	TIDIGARE FORSKNING	10
3.1	Sammanfattning av tidigare forskning.....	14
4	FORSKNINGSFRÅGORNA	15
5	TEORETISK REFERENSRAM.....	15
5.1	Hälsofrämjande ledarskap.....	16
5.1.1	<i>Förändringsledarskap.....</i>	<i>18</i>
5.1.2	<i>Situationsanpassat ledarskap</i>	<i>19</i>
5.1.3	<i>Grupputveckling under förändring</i>	<i>20</i>
5.2	Medarbetarskap.....	22
5.2.1	<i>Skillnaden mellan en chef och en medarbetare</i>	<i>25</i>
5.2.2	<i>Medarbetarskapets betydelse under förändringsprocesser.....</i>	<i>25</i>
5.2.3	<i>Medarbetarskap och delaktighet</i>	<i>27</i>
5.3	Sammanfattning av den teoretiska referensramen	28
6	METODER.....	29
6.1	Kvalitativ forskning och temaintervju.....	29
6.1.1	<i>Kvalitativ forskning.....</i>	<i>29</i>
6.1.2	<i>Temaintervju.....</i>	<i>30</i>
6.1.3	<i>Induktiv innehållsanalys.....</i>	<i>31</i>
6.2	Tillvägagångssätt och samplet.....	32
7	ETISKA REFLEKTIONER.....	33
8	RESULTAT OCH TOLKNING	34
8.1	Påverkan av egen situation under förändringsprocessen	35
8.1.1	<i>Arbetshälsa.....</i>	<i>35</i>
8.1.2	<i>Självutveckling.....</i>	<i>36</i>
8.1.3	<i>Hälsofrämjande ledarskap.....</i>	<i>37</i>
8.1.4	<i>Missnöje</i>	<i>38</i>
8.1.5	<i>Sammanfattning</i>	<i>39</i>
8.2	Medarbetarnas delaktighet i processen	40
8.2.1	<i>Medarbetarnas stöd.....</i>	<i>40</i>

8.2.2	<i>Ledarens stöd</i>	42
8.2.3	<i>Ovisshet</i>	44
8.2.4	<i>Sammanfattning</i>	45
8.3	Faktorer i organisationskulturen/-strukturen som underlättar förutsättningen för medarbetarnas delaktighet.....	45
8.3.1	<i>Gemensamma program</i>	46
8.3.2	<i>Administrationen</i>	47
8.3.3	<i>Uppgiftscentrerat handlande</i>	48
8.4	En lyckad och smidig förändring	48
8.4.1	<i>Delaktighet</i>	48
8.4.2	<i>Kommunikation</i>	49
8.4.3	<i>Växelverkan</i>	49
9	DISKUSSION	50
9.1	Metoddiskussion.....	52
9.2	Diskussion i förhållande till tidigare forskning	53
9.3	Diskussion i förhållande till den teoretiska referensramen.....	55
10	KRITISK GRANSKNING	56
11	Slutsatser och rekommendationer	56
	Källor / References	57
	Bilaga 1:.....	65
	Bilaga 2:.....	67
	Bilaga 3a:.....	69
	Bilaga 3b:.....	70
	Bilaga 4:.....	71

Figurer

Figur 1: Medarbetarskapshjulet (Hällsten & Tengblad 2006, s.15).....	23
Figur 2: Vad behövs för att känna delaktighet under förändring.....	35
Figur 3: Medarbetarnas delaktighet.....	40
Figur 4: Faktorer som underlättar medarbetarnas delaktighet.....	46
Figur 5: Vad behövs för en smidig förändring.....	48

1 INLEDNING

"Du kan tvinga en människa att göra något men aldrig tvinga honom eller henne att vilja - det är något som kommer inifrån". (Hagemann 1990, s.5)

En kommunfusion är en organisationsförändring som djupt berör alla som arbetar inom organisationen och dess fusionerade delar. Under förändringen granskas och förändras organisationens strategi, komposition, organisationsform och arbetssätt. Karikerat sagt är det som att leka i sandlådan med tennsoldater, en individ flyttas från ett sammanhang till en annan helhet. Organisationens delar ändras och bildar nya helheter. (Laamanen 2008, s. 43)

Tyngdpunkten i en organisation sätts på att de delar den byggs upp av skall vara så attraktiva, konkurrenskraftiga och tilltalade som möjligt, för både utomstående, medarbetare och ledare. En stark och slagkraftig kommun består av olika delar som måste fungera samtidigt. (Harjula m.fl. 2009, s. 183) Ledarskapets betydelse lyfts ofta fram som en avgörande del. Största utmaningen är att kunna, motivera medarbetarna till att åstadkomma sitt bästa i arbetsuppgifterna, till fördel för organisationen. Medarbetarna förväntas idag att i arbetslivet ta mera ansvar, utveckla och effektivisera verksamheten och att fatta egna beslut. (Hällsten & Tengblad 2006, s. 9)

Arbetslivet spelar en stor roll för individens livssituation och hälsa. Största delen av livet spenderas på arbetsplatsen. Det är därför viktigt att ha en känsla av sammanhang och delaktighet för att må bra. Känna meningsfullhet i det du gör, begripa det du gör och klara av att hantera olika situationer. Känna arbetshälsa. (Antonovsky 1991, s.37-38)

Arbetshälsa berör alla arbetstagare dagligen både medvetet och omedvetet. Ämnet har alltid varit aktuellt men speciellt i dagens läge då det talas om höjande av pensionsåldern. Angelöw (2002, s.73) säger att ett positivt klimat på arbetsplatsen är en faktor för

en frisk arbetsplats. Ett positivt arbetsklimat bidrar till arbetsglädje och ett betydelsefullt samarbete mellan ledare och medarbetare. Arbetshälsa är i nyckelposition då arbetstagarnas arbetsår skall ökas. (Ilmarinen, J & Husi, T, 2008, s. 9.)

För att ha arbetshälsa är det viktigt att medarbetarna stöder varandra speciellt under svåra arbetsuppgifter som kräver flera olika specialkunskanden och under förändringsprocesser. Men vilken är kopplingen mellan det hälsofrämjande ledarskapet, medarbetarskapets betydelse och förändringsprocessen? Finns det en koppling?

Processen var tung för dem som jobbade inom kommunen. Man stod inför någonting nytt som ingen varit med om tidigare. Tankar och känslor väcktes. Nu står en ny möjlig kommunfusion bakom hörnet. Hur ser arbetstagarna på kommunfusionen 2010 i dagens läge? Det är en tid sen fusionen skedde och de skarpaste åsikterna har möjligen avtrubats en del och det nya systemet har börjat hitta sina banor. När man fått lite avstånd till händelsen kan man mer objektivt reflektera över vad som hände. Hur gick processen 2010 till enligt arbetstagarna?

2 BAKGRUND

Statsrådet började år 2005 ett kommun- och servicestrukturreforms projekt (Paras), som gav en tillfällig ramlag för åren 2007-2012. Meningen med lagen var att stärka kommun- och servicestrukturreformen och utveckla produktiviteten av servicen och finansieringen. Produktiviteten inom servicebranschen skulle öka och skillnaden mellan kommunen och statens uppgifter skulle bli tydligare. Dessutom är det meningen att få de ökade ekonomiska utgifterna under kontroll, produktiviteten skall ökas och medborgarna skall tryggas kvalitativ service. (L 9.2.2007/169.)

För att lagen skall kunna träda i kraft måste alla kommuner, som sköter primärvård och socialvård, med färre än 20 000 invånare slås ihop med andra kommuner eller bilda ett samarbetsområde. För att bli tillräckligt slagkraftiga. Dessutom bör alla kommuner höra till en samkommun, som i vårt land enligt specialsjukvårdslagen är sju stycken. Alla de engagerade kommunerna (392st) skulle år 2007 befordra sina egna handlingsmodeller till statsrådet. (L 9.2.2007/169.)

En kommunfusion handlar om att flera kommuner slås ihop (fusioneras) till en stor kommun. Samtidigt omorganiseras styrningen inom det kommunala arbetsfältet. Det blir en stor förändring för alla som arbetar inom den kommunala sektorn då man s.a.s. sätts i rang och arbetsuppgifterna delas ut på nytt. Det blir en förändring på både gott och ont.

År 2010 skedde en kommunfusion fyra östnyländska kommuner emellan. Pernå, Liljendal, Lovisa och Strömfors gick ihop till en kommun med ca 17 000 invånare. En kommunfusion handlar om att flera kommuner slås ihop (fusioneras) till en stor kommun. Det behövs minst två kommuner för att en fusion skall kunna ske. De gamla kommunerna mister sin rättsbehörighet då de smälter samman. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, s.20)

Det kan finnas flera olika orsaker för en fusion. Man vill t.ex. förstärka kommunens ekonomi eller effektivisera servicen. Med en fusion strävar man efter t.ex. regional konkurrensförmåga. En kommunfusion är sällan endast en förändring utan en mängd förändringar som endera sker samtidigt eller efterhand. En kommunfusion kan ses som en investering i framtiden. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, s. 20-21)

Då en kommunfusion sker upphör de gamla kommunerna, verksamheten läggs ner och en ny kommun uppstår. Ofta upphör också samkommunens verksamhet i och med en kommunfusion. 2010 blev det nya "Stor Lovisa". (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, s. 20)

3 TIDIGARE FORSKNING

Litteratursökningarna är gjorda på svenska, finska och engelska. Litteratur har sökts via internet, tidskrifter och olika databaser som Ebsco, Sage, Theseus, DiVa, PubMed och TamPub (bilaga 1).

Många av de tidigare forskningarna är gjorda för olika organisationer eller specifika enheter inom olika kommuner eller andra företag. Kombinationen med hälsofrämjande

ledarskap, medarbetarskapets betydelse och förändringsprocess har inte forskaren hittat i ett och samma arbete, vilket tyder på att det är viktigt att också utforska den aspekten.

Eftersom kopplingen mellan hälsofrämjande ledarskap, medarbetarskapets betydelse och förändringsprocessen inte hittats av forskaren i tidigare arbeten kommer det att undersökas i detta arbete.

Valen av forskningar som togs med begränsades enligt följande. Forskaren valde att ta med så nya forskningar som möjligt, under tio år gamla. Ett annat kriterium var att forskningen skulle vara av relevans för arbetet. Det skulle vara kopplat till förändringsprocess, medarbetarskap eller ledarskap (eller olika kombinationer av dessa). Med andra ord en forskning som är likställd med vad den här forskaren ämnar utföra.

Inom kriterierna föll följande mängd forskningar: hälsofrämjande ledarskap / terveyttä edistävä johtajuus (5st), förändringsledarskap (1st), medarbetarskap (3st), teamwork 2st, importance of teamwork 1st och organisaatiomuutos (2st). Sammanlagt 14st.

Ett ytterligare kriterium var att forskningen skulle ha minst en forskning på mastersnivå. Det slutliga valet blev forskningar enligt följande: hälsofrämjande ledarskap / terveyttä edistävä johtajuus 3st, förändringsledarskap 1st, medarbetarskap 3st, organisaatiomuutos 2st. Sammanlagt 9st. (Bilaga 2)

Grönlund och Stenbock-Hult skriver i sin artikel "Vårdpersonalens syn på hälsofrämjande ledarskap" om hälsofrämjande ledarskap. I artikeln påvisar de att för ett hälsofrämjande ledarskap skall förmannen ge sitt stöd åt sina arbetstagare, visa intresse för personen och inte bara se personen för jobbet hen utför. För ett lyckat hälsofrämjande ledarskap skall arbetstagarna känna sig delaktiga t.ex. genom att få vara med och bestämma över sina egna arbetsuppgifter. En god ledare skall dessutom vara öppen och kunna kommunicera samt tillåta kritik. (Grönlund & Stenbock-Hult 2014)

Larsson skriver i sin doktorsavhandling "Leadership for Quality, Effectiveness and Health in Organisations" om att hur en ledare beter sig inverkar på arbetstagarnas hälsa och hur effektiva de är i sitt arbete. Att en ledares värderingar tenderar att inverka på

hurudan ledare hen är. Att ett ledarskap ses som viktigt för en långtgående framgång för organisationen. (Larsson 2010, s. 77-78)

Båda forskningarna har gemensamt att ett hälsofrämjande ledarskap är att tydliggöra vilka visioner, strategier och mål som finns för företaget. Att tydliggöra de värderingar som skall råda inom företaget. Hälsofrämjande ledare kan dela med sig av både ansvar och befogenheter och vågar vara ledare. (Larsson 2010, s. 73, Grönlund & Stenbock-Hult 2014)

McIntyre och Foti skriver i sin artikel om vilken ledarens roll är under delat ledarskap i självstyrande grupper genom att testa förhållandet mellan modeller av grupparbete och prestationer i grupp. De kom fram till att delat ledarskap är en viktig resurs för grupper. Det framhåller sig i form av mera kunskap. Men att ett delat ledarskap kan gå till spillo om ledarna inte tar varandra i beaktande. (McIntyre & Foti 2013)

De ledare som kan delegera upplever styrkan i gruppen i form av mer kunskap noterar Janke, Traynor och Sorensen (2009) i sin artikel. Genom att undersöka och ta i beaktande gruppodynamiken kan ledarskapet tas till en ny, bättre nivå.

En bra ledare utstrålar energi och är bra på att lyssna. En sådan ledare vet hur viktig varje individ är för gruppens framgång och det råder inga tvivel om på vilket sätt varje individ vill och kan bidra till företagets/organisationens resultat. (Larsson 2010, s. 73, Grönlund & Stenbock-Hult 2014)

Holmström tar upp samma saker i sitt mastersarbete ”Hur kan man leda förändringsarbete på ett personalcentrerat och resursförstärkande sätt?” om förändringsledarskap. Under förändring är det mycket viktigt att ledaren är den som har visioner och pekar åt vilket håll gruppen/organisationen skall sträva. Hon kommer fram till att ledaren skall ha en förändringskompetens dvs. kunna skapa förutsättning för att förändringen skall kunna ske. (Holmström 2014, s. 54)

Välmående under förändringsprocessen tas upp i de två följande forskningarna om kommunfusion. Den första ”Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin – tapaustutkimus kuntaliitos Hauhon, Hämeenlinnan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen

kuntien välillä osana kunta- ja palvelurakenneuudistusta”, en Pro gradu skriven av Salmela, 2008.

Den andra är forskningen ”Muutosta ilmassa – työhyvinvointi henkilöstöhallinnon muutoshankkeessa” även ett Pro gradu arbete av Mikkola 2007 som ämnar mäta arbetstagarnas välmående under förändringsprocessen och att få fram arbetstagarnas upplevelser om sitt egna välmående.

Salmela kommer fram till att förändringarna upplevs olika mellan förmän och underordnade. Resultatet var att chefer i allmänhet accepterar förändringarna bättre. Salmela menar att det finns ett samband mellan hur en anställd upplever förändringsfasen och arbetsvälmåga. Hur man trivs med arbetsgemenskapen påverkas av hur många år man tjänstgjort. Forskningen visar att största delen tycker att förändringar är jobbiga trots att man förstår varför en förändring måste ske. Forskningen tar även upp informationens betydelse under förändring. Enligt Salmela tyckte majoriteten av de som var med i forskningen att informationsflödet var tillräckligt. (Salmela2008, s. 31)

I Mikkolas forskning är arbetstagarna mer positiva för förändring. Informationen gällande förändringen upplevdes däremot som något negativt och otillräckligt. (Mikkola 2007, s. 20) I båda forskningarna poängterades att chefer har lättare att acceptera förändringar.

I Mikkolas forskning framgår att förändringen påverkar arbetet till en viss del. Forskningen genomfördes som en enkätundersökning. Tyngdpunkten på enkäten låg främst på hur förändringen påverkar den egna arbetsbilden. Det framkom också att största orsaken till det att anställda inte mår bra på arbetsplatsen är personalbrist. (Mikkola 2007, s. 2)

Karlsson har forskat i sitt mastersarbete om vad som krävs för ett gott medarbetarskap. Hon kommer fram till att kompetensen som finns i medarbetarna beror på många olika saker både individuella, gemensamma och faktorer inom ledarskapet. Att utveckla medarbetarkompetensen under en ”dålig” ledare kan vara svårt, men inte kan en god ledare heller lära ut medarbetarkompetensen till någon som saknar motivation för utvecklingar.

Hon menar att man genom att fästa uppmärksamhet på att de egna färdigheterna kan utvecklas, i hänsyn till växelverkan och samarbete. (Karlsson 2014, s. 52)

Morphet, Hood, Cant, Baulch, Gilbee (2014) poängterar samma i sin artikel "Teaching teamwork: an evaluation of an interprofessional training ward placement for health care students". Genom att förstå sin egen roll i arbetsgemenskapen underlättar det kunskan- det att delegera. Man vet var ens egna professionella gränser går och kan delegera då man inte längre räcker till. Att kunna ta del i ett multiprofessionellt team och ha en klar bild över sin egen uppgift bidrar till bättre arbetshälsa.

3.1 Sammanfattning av tidigare forskning

Ledaren skall ge sitt fulla stöd åt sina arbetstagare, vara öppet intresserad av dem och låta arbetstagarna vara delaktiga. (Grönlund & Stenbock-Hult 2014) Hur ledarens egen attityd och hur ledaren beter sig har också en direkt inverkan på arbetshälsan. Arbetsta- garen mår bäst då hen har klara strukturer runt sig, har klart för vilket målet är att sträva efter och vet vad det förväntas att ta sig dit. (Grönlund & Stenbock-Hult 2014 och Lars- son 2010, s. 77-78)

Genom att våga vara ledare kan man tillåta ett delat ledarskap. (McIntyre & Foti 2013, s. 54) Ledaren vågar alltså släppa efter lite grann på tyglarna och låta medarbetarna föra båten framåt. I en arbetsgrupp finns mycket mer kunskap än en ensam individ kan erhåll- la. Ledaren skall våga lita på medarbetarkompetensen. (Karlsson 2014, s. 52)

Förändringen upplevs olika av olika individer. Genom en längre tid i tjänst har man möjligen upplevt fler förändringar inom organisationen och kan bemöta dem. Arbets- gemenskapen påverkas också av tjänsteåren och ju längre man tjänstgjort kan genomfö- rande av stora organisationsförändringar kännas desto tyngre och obehagligare. Man vill hålla fast vid det man är van vid. (Salmela 2008, s. 31)

Den tidigare forskningen pekar på att ett gott ledarskap bidrar till arbetshälsa. En arbets- tagare som upplever arbetshälsa är mer effektiv och känner sig delaktig. Delaktigheten

medför vilja att jobba för ett gemensamt mål. Det ger ledaren ett medarbetarteam som innehar mycket kunskap och erfarenhet. Genom att ta tillvara på den erfarenheten kan ledaren smidigt styra genom en organisationsförändring.

4 FORSKNINGSFRÅGORNA

Syftet med undersökningen är att undersöka hur arbetstagare upplevt en stor organisationsförändringsprocess och vilken var medarbetarnas inverkan. Syftet är att också undersöka hur arbetstagarna vill att de blir beaktade i en möjlig kommande fusion samt vilken betydelse medarbetarskapet och ledarskapet har under förändringsprocesser.

På basen av den tidigare forskningen utformas forskningsfrågorna till:

1. Kunde personalen påverka sina egna arbetsuppgifter under förändringsprocessen?
2. Hur gjorde ledningen för att medarbetarna skulle vara delaktiga i processen?
3. Vilka faktorer finns i organisationskulturen/-strukturen för att underlätta förutsättningarna för medarbetarnas delaktighet?
4. Hur kan medarbetarna i samråd med ledaren inverka på att kommunfusionen blir lyckad och förändringen går smidigt?

5 TEORETISK REFERENS RAM

Den teoretiska referensramen innefattar teori kring hälsofrämjande ledarskap, arbetsvälmående och medarbetarskapets betydelse under förändring. Delar som har relevans till eller behövs för att genomföra en organisationsförändring.

Under en förändring behövs ett gott hälsofrämjande ledarskap. Kaptenen som vet vartåt skeppet skall styras och kan motivera sitt manskap mot förändringen. Under resan till

målet måste alla tas i beaktande och få sin röst hörd. Göras delaktiga. Delaktigheten ger en känsla av arbetsvälmående när ovissheten bidrar till det motsatta.

Vilka ens medarbetare är och hur de förhåller sig till förändringen har också en stor roll i hurudan förändringen är och hur förändringen fortlöper som process. Därför rör sig den teoretiska referensramen runt dessa teman.

5.1 Hälsofrämjande ledarskap

”Ledarskap är inte bara en ledare som agerar och en grupp underordnade som reagerar på ett mekaniskt sätt, utan en komplex social process där innebörderna och tolkningarna av vad som sägs och görs är avgörande.” (Alvesson 2001, s. 126)

För att komma till vad ett hälsofrämjande ledarskap är, bör det först poängteras vilken skillnaden är mellan hälsofrämjande arbete och hälsofrämjande ledarskap.

Det hälsofrämjande arbetet innehåller allt som stöder eller verkar för att människor mår bra. Många faktorer kan därför (både inom och utanför arbetsplatsen) ses som hälsofrämjande. Ansvar läggs på enskilda arbetstagare. Arbetstagarna görs mer delaktiga i sitt jobb och tar sitt ansvar för att sträva till att de gemensamma målen nås. Förändringarna kan också göras i miljön och då kräver det inget från den enskilda individen. (Thomson & Menckel 1997, s. 8) Hälsofrämjande faktorer i nyckelposition på arbetsplatsen är ledarskap, resurser och egen kraft. Det hälsofrämjande arbetet är en process, det har en början, men inget slut utan fortgår ständigt. Hälsofrämjande arbete är att sätta fokus på saker som bidrar till ökad hälsa. (Bjurvald, Menckel, Schaerström, Schelp, Unge 2004, s. 16)

Hälsofrämjande ledarskap är att skapa goda arbetsförhållanden där arbetstagarna trivs och har ändamålsenliga utrymmen. Under en stor organisationsförändring är det mycket

viktigt att låta arbetstagarna, medarbetarna vara delaktiga i sin egen situation, se till att de mår bra och kan hantera situationen. (Winroth & Rydqvist 2008, s. 27, 50)

Ledarskapet har en stor inverkan på både arbetstagarens lust och vilja att arbeta. Utmaningar för ledarskapet är bl.a. de många förändringarna inom arbetsplatsen, organisationen och sätten att arbeta på. Med tanke på utvecklandet av arbetshälsa, arbetslivets kvalitet och produktiviteten har ledarskapet en mycket viktig roll. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2011, s. 6-7)

Katriina Rehnback och Soile Keskinen har publicerat en forskningsrapport ”Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla” (2005) enligt vilken förmannen skapar en egen unik relation till var och en av sina underordnade och därmed inte har något enligt sätt att handskas med sina arbetstagare. Ledaren kan inte dra alla över samma kam. Både ledaren och arbetstagaren/medarbetaren har en möjlighet att inverka på relationen. Arbetstagarens möjlighet till att inverka gör att ledarskapet får en hälsofrämjande inverkan. För att arbetstagaren skall kunna vara delaktig och må bra måste ledaren gå med på och förbinda sig till samarbetet. Varken en skicklig ledare eller arbetstagare får ensam i stånd ett lyckat ledarskap eller arbetshälsa, bådas insats behövs. (Rehnback & Keskinen 2005, s. 6)

En god ledare kännetecknas av fem kriterier: närvarande ledarskap, mod att ta itu med problemsituationer, att sätta sig själv i spel, bygga upp förtroende, rättvist handlande och coachande ledarskap. Ledarskapet har en stor inverkan på om en förändringsprocess blir lyckad. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, s. 71-72, 83)

Ledaren ligger på samma nivå som sina arbetstagare men är klart den som tyglar skeppet. En ledares egen attityd spelar en stor roll för medarbetarna. En ledare som är arrogant och översittande mot sina kolleger men utåt visar en bild av ett helgon dvs. bugar åt det ena hållet medan baken visas åt det andra, kommer inte långt. Däremot kan en god ledare beskrivas som en som har sunt förnuft, en god fantasi, analysförmåga. En

god ledare är också effektiv och som har en egenskap att motivera andra till att göra sitt bästa. (Karlöf 2006, s. 103) (Virtanen & Sinokki 2014, s. 61-63)

Att arbetstagarna känner att de har en möjlighet att vara med och inverka, vara delaktiga, är hälsofrämjande. Att få vara med i diskussioner och veta vartåt ledaren vill styra skeppet främjar hälsan hos arbetstagarna. Dessutom ger det ett medansvar och arbetstagarna binder sig till att sköta sitt ansvarsområde och har tillit till ledaren. (Winroth & Rydqvist 2008, s. 232, 259)

Ledarskapet spelar en stor roll då det kommer till den mentala hälsan. Den traditionella organisationsstrukturen är ständigt under förändring. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2011, s. 6-7)

5.1.1 Förändringsledarskap

Att vara ledare betyder att du skall kunna sammanbinda och bilda en egen organisationskultur, leda dina arbetstagare i den riktningen som målet är satt. Att vara ledare betyder också att du skall vara bra på människorelationer, för att leda har en hel del mer med känslor att göra än man tror. (Sandahl, Falkenström & Knorring von 2010, s. 30, Sandberg 2006, s. 163)

Den personliga motivationen, varför man väljer att jobba för någonting är individuellt. Det måste finnas en orsak att orka kämpa för och sträva efter. Oftast finns en stark motivation bakom ett gott resultat. Då man vet vilka de egna resurserna och svagheter är och klarar av att hantera dem ökar delaktigheten. (Viljamaa 2001, s. 33-34)

Utan motivation är det svårt att lära sig nya saker och ge sig på nya situationer. Målsättning och tillräcklig motivation gör det lättare att genomföra förändringen. Ledarens roll i detta är stor. Ledaren kan med sitt eget exempel och egna erfarenheter motivera sina arbetstagare. (Hedin & Svensson 1997, s. 47-49)

Vi motiveras alla av olika saker. Då man vet själv vad man motiveras av blir resultatet det bästa. Det finns lika många viljor som det finns människor. Motivationen är individuell och alla motiveras inte av samma saker. (Viljamaa 2001, 33-34)

Ledarskapets grunder ligger i att mobilisera energi dvs. få andra att göra något för att nå ett mål. Att omvandla cheferna och ledningens förväntningar till arbetsuppgifterna som skall göras. Förklara och motivera för medarbetarna varför vissa saker görs. Göra upp delmål och lägga upp strategier för att nå dessa mål. Sätta fokus på resultatet och analysera vad som behövs efter det. Visioner om framtiden. Personrelationer, det måste vara minst två personer för att ett ledarskap skall kunna uppstå. (Karlöf 2006, s. 104-105)

En ledare har mycket nytta i sin roll av, att kritiskt granska sitt eget arbete och sina värderingar, att vara säker på sig själv och vara medveten om sina egna personliga brister. Inte försöka vara något man inte är utan vara äkta. I och med att ledaren har en stark självinsikt har hen ofta också en stark ledarskapsfilosofi. Ledarskapsfilosofin gör att man i situation som situation kan härleda rätt sorts ledarskap, dvs. bete sig rätt, utan att behöva fundera. Beteendet sker på instinkt, vilket bidrar till att ledaren har lätt för att kunna delegera arbetsuppgifter utan att behöva känna sig själv överflödig. Arbetet löper också smidigare då en ledare kan delegera arbetsuppgifter och medarbetarna känner sig således också delaktiga. (Karlöf 2006, s. 106)

5.1.2 Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap i organisationsteorin är en sorts ledarskapsteori, ledarstil och modell som går ut på att olika ledarstilar är bättre i olika situationer. Ledaren måste vara flexibel nog att anpassa sin ledarstil till de olika situationer som organisationen befinner sig i. En situationsanpassad ledare kan snabbt växla sin ledarstil efter hur situationen förändras. En ledare behöver konstant träna både sig själv och sina medarbetare i detta. (Karlöf 2006, s. 112)

Speciellt under förändringar i organisationen är det väldigt viktigt att en ledare har kompetensen att ändra sitt ledarskap enligt plats och situation. (Karlöf 2006, s. 112)

5.1.3 Grupputveckling under förändring

En förändring är att flyttas från en situation till en annan och i arbetslivet kan detta vara projektartat eller fortgående. Det kan kulmineras i handlingssätt, produkter eller service. I en kommunfusion finns det spår av både projekt och fortsattförändring dvs. förändringen sker på förutbestämd tid och så småningom. Att endast förena kommungränserna är projekt som sker på viss tid medan däremot förenandet av servicen förutsätter fortsatt utveckling. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, s.24.) Förändringar i konstruktionerna, som kommunfusioner, tar lång tid att förverkliga. En lyckad kommunfusion tar minst tre till fem år. (Stenvall m.fl. 2008, s. 102.)

Fastän det helt klart finns positiva sidor i kommunfusioner kan det ta länge innan man inom den nya arbetsgruppen kommer framåt och lär sig s.a.s. leva med varandra. Susan Wheelan (2010) och Håkan Sandberg (2006) har kategoriserat de olika stadierna i grupputveckling. Sandberg kategoriserar förändringen utifrån teamet i fyra olika kategorier. (Sandberg 2006, s. 156-157)

Wheelans modell anser forskaren bättre gå att tillämpa på personalen i kommunfusions-skede – skede av förändring. Enligt Susan Wheelan kategoriseras grupputvecklingen i fem skeden:

1. Tillhörighet och trygghet: I det första skedet är gruppen mycket beroende av en ledare. Man är ängslig för den nya situationen och vill att någon klart skall kunna berätta hur processen skall gå till. Gruppmedlemmarna har ingen eller mycket lite relation till varandra man har ingen ”bolagist” att lita på vilket gör att man blir väldigt lyhörd för sin ledare. Man vill göra som ledaren säger men samtidigt också pröva sina egna gränser vad man får och inte får göra. Gruppmedlemmarna försöker in i det sista undvika att trampa varandra på tårna och detta bidrar till att produktiviteten minskar i detta skede. Viktigast i detta skede anses vara att försöka skapa en gemenskap gruppmedlemmarna emellan. När det gemensamma mönstret är funnet kommer känslan av lojalitet mot den egna arbetsgruppen, gruppmedlemmarna har lätt att komma med nya idéer utan att vara rädda för hur dessa blir mottagna. Ledarens roll är mycket viktig i detta skede. Ledarens

främsta uppgift är att skapa gemenskap genom att ge mycket positiv feedback. (Wheelan 2010, s. 26-27)

2. "Opposition och konflikt". Viktigt att ha starka mål dit man vill styra arbetet. Arbetsgruppen söker frihet från ledarskapet och därför är det viktigt med struktur och en enhetlig kultur. Det är oundvikligt att frångå konflikter och meningsskiljaktigheter mellan gruppmedlemmarna och ledaren. Smekmånaden är över. Undergrupper bildas av sådana med samma tankar och värderingar, ledaren beprövas från olika håll. Man ifrågasätter och vill vara mer självständig som individ i arbetsgruppen. Man försöker hitta sin plats. Det finns ett stort behov av att få uttrycka sig själv. Arbetshandledning kan vara bra i detta skede och att allas åsikt blir hörd, vilket leder till delaktighet och gemenskap. Konflikter skapas och speciellt det att konflikterna reds ut ger trygghet i gruppen. Ledaren skall mest fungera som stöd för gruppen, motivera till arbete och uppmuntra gruppen att ta mer ansvar för det gemensamma målet. (Wheelan 2010, s. 27)

3. I det tredje skedet "Tillit och struktur", börjar alla fogar i ledet vara sammansvetsat. Alla vet vad de andra går för. Det är mer klart vem som gör vad på arbetsplatsen och ansvarsområdena är utdelade. Vi känner oss mer säkra med varandra och vet att vi kan lita på varandra. Nya mål kan börja utvecklas. Gruppen börjar ha förtroende för ledaren och ledaren kan också delegera fler uppgifter. Gruppen har inget behov av en stark ledare mera. Gruppen accepterar alla individer i gruppen och man litar på varandra. Målen är klara och alla jobbar självständigt för samma sak. (Wheelan 2010, s. 28-29)

4. I skedet "Arbete och produktivitet" används energin till att arbeta istället för att strida. Alla är på det klara med vilken rangordningen är. Alla blåser på samma kol för att nå samma mål. Samarbete präglar skedet och alla sköter sina arbetsuppgifter. Ledaren ses mer som en expertresurs. I detta skede kan ledaren sitta tillbaka och låta sin arbetsgrupp sköta sitt jobb i lugn och ro. Ledaren skall ändå hålla sin uppmärksamhet på gruppen för det finns risk till regression i gruppen, speciellt om nya arbetstagare anställs. (Wheelan 2010, s.29-31)

5. "Avslut" I detta skede har man nått så långt man kan komma. När ett avslut sker kan det handla om byte av arbetsuppgift, mål eller projekt. Arbetsgruppens struktur ändras och regression sker för att igen kunna börja byggas upp. (Wheelan 2010, s. 31)

Genom att förstå hur man själv fungerar kan man bättre hjälpa andra. Det viktigaste en ledare kan göra är att undersöka sig själv så väl, att man vid behov kan begrunda sig själv och sina möjliga beslut från en annan synvinkel. Då behöver man inte leva upp till ideal utan kan vara sig själv. Man skall kritiskt granska sig själv från alla håll. De egna personliga åsikterna sätts åt sidan för att kunna se objektivt på en ny sak eller förändring. Utan ledarens aktiva medverkan i förändringen kommer den aldrig att ske. (Sandahl, Falkenström & Knorring von 2010, s. 31-32)

5.2 Medarbetarskap

"Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet" (Hällstén & Tengblad 2006, s. 10)

Ett av de engelska orden för begreppet medarbetarskap är employeeeship. Enligt Möller (1994 s. 4-13) är employeeeship att arbetstagarna kan känna sig som en agent för sina egna områden och arbetsuppgifter. Empowerment som begrepp ligger också nära till hands.

Skillnaden mellan empowerment och medarbetarskap är att med medarbetarskap avses hur medarbetarna hanterar sin relation till arbetet och empowerment handlar om hur organisationen skall hantera sina medarbetare. Framgången av en organisation är inte beroende av dess fysiska kapacitet utan den sociala kapaciteten. (Hällstén & Tengblad 2006, s. 18) (Virtanen & Sinokki 2014, s. 63)

Ett lyckat ledarskap är att alla i arbetsgruppen svetsas samman. Det finns en ömsesidig känsla av sammanhang och relationerna till varandra i gruppen definieras av alla som är med. Att en viss person blir ledare kan inte i gruppen utgå ifrån utan ledaren är den som medarbetarna värderar högt och låter sig påverkas av. Medarbetskapet har en stor kraft, de kan rösta med s.a.s. fötterna och sätta press på ledaren. Medarbetarna är således inte

bara de som följer ledaren utan också delaktiga till beslutsfattandet. (Alvesson 2013, s.164,168)

Medarbetarskap som begrepp har många olika betydelser. Oftast menar man ansvarstagandet i arbetet, lojalitet mot arbetskompisarna och ansvar om arbetsuppgifterna (att man kan lita på att alla drar sitt eget strå till stacken). Ledarskapet och medarbetarskapet är beroende av varandra. Man kan inte utveckla det ena (ledarskap) eller det andra (medarbetarskap) utan inverkan på det andra. (Tengblad 2009, s. 6-8)



Figur 1: Medarbetarskapshjulet (Hällsten & Tengblad 2006, s.15)

Hällsten & Tengblad (2006, s. 243) menar att genom tio olika steg når man ett fullbordat medarbetarskap. Stegen behöver nödvändigtvis inte tas i någon speciell ordning. Medarbetarskapshjulet (figur 1) uppmärksammar vad som behövs för att skapa ett gott arbetsklimat där det är möjligt att uppnå gott medarbetarskap och där relationerna stärks mellan medarbetare och ledare. Medarbetarskapshjulet innehåller alla delar som behövs i det fullbordade eller myndiga medarbetarskapet. (Hällsten & Tengblad 2006, s.15)

Det är viktigt att skapa ett ömsesidigt förtroende mellan ledare och medarbetare. Förtroendet måste kontinuerligt underhållas och utvecklas. En organisation som strävar efter att endast kunderna är nöjda lider snart av svagt förtroende mot ledarskapet. Det är viktigt att vara öppen, ärlig och inte svänga kappan efter vinden beroende på vem man talar med. Det ömsesidiga förtroendet förstärks då medarbetaren känner sig nödvändig

(delaktig) på arbetsplatsen. Avsaknad av förtroende ledare och medarbetare emellan kan hindra utveckling. Medarbetaren blir en motarbetare som konstant sätter käppar i hjulet. Då medarbetaren känner sig delaktig tar hen också mera ansvar för gemensamma uppgifter och vill det bästa för sin arbetsplats. Medarbetarna är var för sig unika varelser som bör bemötas som individer. Alla kan inte bemötas på samma sätt. (Hällsten och Tengblad 2006, s. 244-247) (Viljamaa 2001, 33-34)

För att bli en bra medarbetare behövs motivation. Den största moroten får inte vara hur stor lön man får eller vilka andra förmåner arbetet medför. Lönen skall först och främst grunda sig på laglighet och arbetsuppgift. Lönen får inte ses som en motivationsfaktor. Hurudan lön man får skapar sällan bestående motivation. Lönen motiverar för stunden i hopp om ökad lön men tas snart igen förgivet. Medarbetarskap medför förpliktelser men det innebär inte direkt en löneförhöjning. (Hällsten och Tengblad 2006, s. 266-270)

En god medarbetare har också en god självinsikt och vet var hen befinner sig i förhållande till sina kolleger. Det är förmånligt i detta fall att aktiviteter som t.ex. utvecklingssamtal, medarbetarenkäter, infotavla över dagliga scheman, regler och rutiner förekommer. Utvecklingssamtalen skall ge gemensamma riktlinjer och genom dem göra beslut som rör hela enheten, också för att utveckla arbetsgruppen. Ledaren ser till att allas röst blir hörd under samtalet och att det diskuterade också blir av i verkligheten. (Vem gör vad.) Alla medarbetare är delaktiga i att utveckla medarbetarskapet genom att ständigt uppskatta sig själv och hur ledaren sköter sitt jobb. Motivera ledaren att se över sitt eget professionella beteende. (Hällsten och Tengblad 2006, s. 270-275) (Virtanen & Sinokki 2014, s. 63-64)

Rutiner och regler skapar trygget och trygghet bidrar till effektivitet i arbetet. Att känna sig trygg i sitt arbete gör också att man lätt tar mer ansvar och det möjliggör också ett bredare medarbetarskap. (Hällsten och Tengblad 2006, s. 270-275)

Medarbetarskapet innefattar också en medarbetarstrategi, ansvarsbalans och ett medledarskap. Med medarbetarstrategi avses hur medarbetaren förhåller sig till förväntningarna om det egna och andras arbete och arbetsliv. Medarbetaren reflekterar över sin

egen roll, tar ansvar och vågar överväga de egna värderingarna till fördelen för organisationen eller medarbetarna. Att bryta mindre positiva mönster så som att gå bakom ryggen på andra eller tala illa om. Bli medveten om problemen på arbetsplatsen och göra något åt det. Ansvarsbalansen har och göra med känsla och insikt, hur man skall nå jämvikt då man balanserar mellan arbetsbelastning och negativ stress. Att känna att man har kontroll över sig själv och arbetsgruppen bidrar det till bildandet av ett gott medledarskap menar Hällsten och Tengblad (2006, s. 275-278). Var går gränsen till den personliga bekvämligheten.

På en arbetsplats där öppenhet, närhet och regelbunden kontakt mellan personal på flera olika nivåer råder är det bäddat för ett lyckat medledarskap (Hällsten och Tengblad 2006, s. 279-281)

5.2.1 Skillnaden mellan en chef och en medarbetare

Under förändringar tenderar vi att behöva stöd i form av ledarskap. För att ha ett ledarskap skall det finnas en ledare. En medarbetare som kommunicerar med de övriga i gruppen för att styra mot det gemensamma målet. En medarbetare skiljer sig från en ledare i det att ledaren styr uppifrån med den makt hen har och en medarbetare är med i gruppen men är klart den som håller i trådarna. (Karlöf 2006, s. 102)

Med medarbetarskap avses den sociala relationen mellan kolleger (och mellan individ och ledare). Att man smälter in i en grupp och känner sig hemma. (Persson 2000, s. 18)

5.2.2 Medarbetarskapets betydelse under förändringsprocesser

En av de största frågorna då det handlar om förändring är hur var och en individ reagerar. Kan man (och vill man) utvecklas och anpassa sig efter nya handlingsmönster. Ser man snabbt det positiva i förändringen eller tar det mer tid innan man hittar till rätta. Hur vi reagerar har att göra med erfarenhet från de tidigare förändringarna och vår egen identitet. (Plank & Eneroth 2008, s. 10)

Det är den enskilda medarbetaren som bestämmer hur stor förändringen upplevs vara. Medarbetarens egen upplevelse, vilja till förändring eller eventuellt motstånd. Alla individer har sitt eget handlingsmönster under förändring. För att individen skall kunna vara motiverad till förändring skall hen känna att det finns individuellt positiva saker i förändringen och förstå varför förändringen sker. (Plank & Eneroth 2008, s. 10)

Individen skapar och formar själv sitt sociala nätverk. Det är en alltfjämt fortlöpande process. Människan har en tendens att dras, medvetet eller omedvetet, till människor med liknande personlighet, intressen, drömmar och bakgrund. Under förändring innebär detta att undergrupper lätt bildas av sådana med liknande tankar och värderingar. I en situation där man känner sig osäker vill man gärna vara med och bestämma t.ex. hur många människor man vill ha kontakt med. (Christakis & Fowler 2010, s. 31-32)

I förändringsprocessen skapas ofta konflikter mellan de olika undergrupperna. Konflikterna beror på att individen möter andra individer, osäkerheten på sin egen arbetsuppgift ligger som en skugga bakom en. (Virtanen & Sinokki 2014, s. 78) Man hamnar kanske strida för det arbete man vill göra. Individen utsätts för ett tryck av de andra som hen måste kunna hantera. Grupptricket kan upplevas positivt eller negativt (mobbing). (Persson 2000, s. 133) Det är därför väldigt viktigt att man sätter tyngdpunkten på personalens välmående. Förändringen skapar osäkerhet, ökar på brådskan och orsakar oro över den egna arbetsplatsen. Dessutom medför oro över om man räcker till ångest och rädsla. Ångest och rädsla bidrar till arbetsohälsa. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakala & Selin 2007, s. 92) Då ledarskap och det individuella arbetsvälmåendet korrelerar med varandra är det viktigt i konfliktsituationer med ett gott ledarskap, situationsanpassat ledarskap. (Virtanen & Sinokki 2014, s. 79)

Vi reagerar alla olika på förändringar (positiva och negativa) inom organisationen. När förändringen inte kan ses bära på någonting positivt upplevs förändringen som en förlust. Exempel på förluster är när man mister sin chef, sina kolleger, medarbetare och vänner. När man inte längre har samma makt och status som i den förra arbetspositionen. När man känner att man inte kan påverka sin egen situation. Ens framtidsdrömmar (t.ex. avancering inom företaget) krossas eller resurserna dras ner. (Plank & Eneroth 2008, s. 49)

I medarbetarna ligger också nyckeln till framgång. En gott fungerande grupp har tillgång till mer kunskap och möjligheter. De flesta medarbetare har erfarenhet av något slag av förändring inom organisationen. Förändringskompetensen är därmed stor inom de flesta organisationerna. Genom att involvera medarbetaren i förändringsplaneringen och genom att ta del av medarbetarnas idéer under dessa möten kan ledaren bättre planera för genomförandet av förändringen. Varje lyckad förändring kräver att medarbetarnas krav och behov tas i beaktande. Även då passande förändringsmodeller finns att gå efter är det viktigt att medarbetarnas röst blir hörd. (Lundberg m.fl. 2014, s. 22-23)

Beroende på förändringens utsträckning väcker processen reaktioner, kritik, känslor och till och med lindrigt kaos ibland, oavsett hur väl de välplanerade planernas marknadsföring genomförts och trots medarbetarnas medverkan. (Lundberg m.fl. 2014, s. 22)

Ledarens roll kan alltmer liknas vid fåraherden som går efter sin flock. Ledaren bör ta tillvara på drivkraften och initiativförmågan hos medarbetarna utan att tappa greppet om organisationen. (Lundberg m.fl. 2014, s. 247)

5.2.3 Medarbetarskap och delaktighet

För att en organisation skall kunna utvecklas framgångsrikt skall organisationen involvera engagerade arbetare. Arbetstagarna vill känna sig viktiga för organisationen. Att vara behövd utgör en viktig faktor för god hälsa för arbetstagarna. Att få höra till en arbetsgrupp och att ha ett arbete bidrar till detta. Känna att ledaren låter arbetstagarna vara med och påverka olika situationer. Delaktighet handlar också om känslan av att kunna påverka och ha inflytande över olika beslut, något som då indirekt kräver att det finns en kunskap kring vem som har makt över frågorna och vilka som är berörda. Då man är delaktig och motiverad har man omsorg, bryr sig om andra, engagerar sig i och har en åsikt. (Kihlblom 2005, s. 9-14)

5.3 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Ledarskapet är beroende av medarbetarna och vice versa. Det måste finnas en kontinuitet i informationsledet utan bristningar. Arbetstagarna måste få speciellt under förändringar i organisationen, en känsla av delaktighet. (Thomson & Menckel 1997, s. 8) Delaktigheten bidrar till ett större ansvarstagande om de egna arbetsuppgifterna och ger en motivation att arbeta vidare. (Winroth & Rydqvist 2008, s. 232)

Medarbetarna och ledaren måste tillsammans kunna motivera arbetstagarnas lust och vilja att arbeta. De många förändringarna inom arbetsplatsen, organisationen och sätten att arbeta på är en utmaning som måste kunna handskas med. Med tanke på utvecklandet av arbetshälsa, arbetslivets kvalitet och produktiviteten har ledarskapet en viktig roll. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2011, s. 6-7)

En ledare måste också kunna leda en förändring och anpassa sig till olika situationer. Under förändring reagerar vi på olika sätt. Det finns alltid de som motsätter sig en förändring och de som är för en förändring. För vissa tar det mer tid att anpassa sig till förändring. Medarbetarskapet ligger här i nyckelposition. (Karlöf 2006, s. 112)

Under en organisationsförändring, i detta fall en kommunfusion, utvecklas nya arbets-samfund. Det bildas nya grupper som lever sitt eget liv parallellt med de övriga förändringarna. I en kommunfusion kan det ta länge innan arbetstagarna känner sig du med teamet de jobbar i. Hällsten & Tengblads (2009, s. 6-8) steg till det fullbordade myndiga medarbetarskapet kan ses som en liknelse på individnivå till Wheelans (2010, s. 26-27) grupputveckling. Ängslighet för det nya där man söker att skapa ett ömsesidigt för-trouende och är i behov av en stark ledare. Från detta går gruppen mer mot att söka frihet från ledarskapet, söker tillit, vill ha klara strukturer. Man vill ta tillvara på mångfalden, utvecklar kommunikationen, samarbetet ökar på jämställdheten och minskar på diskri-minering. Personalen blir allt mer produktiv och det skapas motivation för medarbetar-skapet. Till slut förfogar medarbetarna över medarbetarskapet och förändringsprocessen kommer till sitt slut, för att börja om från början om en viss tid eller vid följande föränd-ring. (Wheelan 2010, s. 26-31, Hällsten & Tengblad 2006 s. 243-281)

Alla dessa: hälsofrämjande ledarskap, innehållande förändringsledarskap och situationsanpassat ledarskap, gruppens utveckling under förändring och medarbetarskap går alla in i varandra, flätas samman och bidrar till arbetsvälmående.

6 METODER

I denna kvalitativa forskning är metoden temaintervju och induktiv innehållsanalys.

6.1 Kvalitativ forskning och temaintervju

All forskning utgår från en eller flera frågor, problem eller funderingar som synsätts i ett forskningsprojekt. Varje fråga, problem och fundering kan ses ur två perspektiv: kvalitativt eller kvantitativt. Vilketdera som väljs beror på vad forskaren vill veta. (Olsson & Sörensen 2011, s. 18)

I kvalitativ forskning är forskaren objektiv och har oftast länge kontakt med dem hen forskar. Forskningen är flexibel och frågeställningarna fördjupas steg för steg. Resultatet går på djupet och tar fasta på specifika miljöer, omständigheter och tider. I motsats kvantitativ forskning där forskaren är objektiv och har mycket litet (om alls) kontakt med dem hen forskar. Frågorna är klart strukturerade och entydigt formade i förväg. Resultatet grundar sig i en stor mängd individer och ett begränsat antal variabler. (Olsson & Sörensen 2011, s. 18)

Kvalitativa forskningens ursprung ligger i hermeneutisk tradition som baserar sig på att människan skapar sin egen livssituation. Livssituationen är bestämd utifrån sammanhanget (det historiska och sociala) den ingår i. (Patel & Tebelius, 1987, s. 122)

6.1.1 Kvalitativ forskning

En kvalitativ forskning strävar till att ge en förståelse av den värld vi lever i och hur vi handlar och påverkar varandra. Med hjälp av kvalitativa metoder vill man kunna sätta fingret på den enskilda individens individualitet och dennes specifika livssituation. Deltagarna i den kvalitativa forskningen skall ha stor frihet att utforma sina egna uppfatt-

ningar. (Holme & Solvang 1991, s. 85- 90) Syftet med kvalitativa undersökningar är insikt och förståelse av situationen som individer, grupper eller organisationer befinner sig i. Man försöker s.a.s. ta på sig den andres stövlar och gå med dem en stund. (Holme & Solvang 1991, s. 100) Frågorna i en kvalitativ forskning är ” Vad betyder fenomenet?” och ”Vad handlar det om?”. (Widerberg 2002, s. 15) Kvalitativ forskning studerar saker i sin naturliga miljö och försöker förstå eller tolka fenomen utifrån den mening som individerna ger dem.

En kvalitativ forskning kan endera teoretiskt, empiriskt eller båda samtidigt granska samma fenomen. Skillnaden är från vilken synvinkel fenomenet ses. Förenklat: skillnaden ligger mellan observationsmaterialet och argumenten. Skillnaden mellan en kvalitativ och kvantitativ analys är att i den kvalitativa analysen finns det ingen generell metod för att analysera materialet man fått. (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 20)

I den empiriska analysen framhävs materialets insamlings- och analysmetod. I en empirisk forskning förklaras alltid materialets insamlings- och analysmetod. Läsaren ges chansen att bedöma forskningen och det är en viktig del av forskningens trovärdighet. En kritisk granskning av forskningsrapporten ingår i den empiriska analysen. Till den teoretiska analysen hör ingen speciell metod. (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 21)

6.1.2 Temaintervju

Intervjuns idé är enkel. När vi vill veta varför eller vad människan vet, tillfrågas hen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 72)

Genom frågor söker forskaren att nå insikt i undersökningspersonens värld. För att nå bästa möjliga resultat skall syftet och problemformuleringen vara klara innan intervjun påbörjas. Öppenhet och lyhördhet är betydelsefullt då den intervjuades uttalande ibland kan vara mångtydigt. Intervjuaren skall vara objektiv och inte överföra sina egna tankar till den som blir intervjuad. (Olsson & Sörensen 2011, s. 132-138)

Temaintervju är en halvstrukturerad forskningsintervju där forskaren utarbetat en stomme av tematiska frågor. Istället för att ha färdigformulerade frågor som styr intervjun, är det de olika temaområdena som styr. (Andersson 1985, s.77)

Temaintervju är mer av en diskussion än en intervju. Diskussionen styrs av forskaren men forskaren strävar efter växelverkan för att få fram det som intresserar den intervjuade. (Aaltola & Valli 2007, s. 25) (Hirsjärvi & Halme 2011, s. 48)

Som intervjugrund har man inte detaljerade frågor utan en förteckning över temaområden. I denna forskning är temaområdena: Kommunfusionen som upplevelse, delaktighet, ledarskapet och medarbetarnas betydelse och inför en ny fusion.

Dessa områden ska intervjufrågorna behandla. Vid intervjutillfällena är temaområdena stommen och den röda tråden i diskussionen. Utgående från temaområdena kan intervjuaren fördjupa diskussionen så långt som forskningsintresset fodrar och den intervjuades förutsättningar och intresse tillåter. Under de överliggande temaområdena har jag infört stödfrågor med tanke att ha någonting att fråga som är relevant för forskningen. (Hirsjärvi & Hurme 2011 s. 66-67)

I en temaintervju delas frågorna in i fakta- och åsiktsfrågor. Faktafrågorna delas in i offentliga och privata frågor och åsiktsfrågorna i frågor kring känslor, åsikter och värderingar. (Hirsjärvi & Hurme 1988 s. 44-45)

6.1.3 Induktiv innehållsanalys

Innehållsanalysen är en av flera metoder som kan användas när man har att göra med fakta och problem som man vill översätta till data för beskrivning, analys och förklaring (Bryder 1985, s. 2). Innehållsanalys är att dra slutsatser från data till deras sammanhang (Bell 2000, s. 97).

Forskning följer i stora drag två olika linjer, den deduktiva eller induktiva linjen (Det finns även en tredje den abduktiva linjen som är en växelverkan mellan induktiv och deduktiv). Då forskningsarbetet går efter den induktiva linjen utgås det från upptäckter i

verkligheten. Dessa upptäckter förs samman till principer som i sin tur bildar en teori. I den deduktiva drar man slutsatser från allmänna principer om enskilda företeelser. Det finns en teori som säger hur relationerna mellan olika förhållanden ser ut i verkligheten. Den deduktiva linjen används oftast i kvantitativa arbeten. (Olsson & Sörensen 2011, s. 47-48)

I detta arbete kommer intervjuerna att analyseras och tolkas enligt induktiv innehållsanalys. D.v.s. vetenskaplig analys av skrivna dokument som återger tal.

6.2 Tillvägagångssätt och samplet

Från början var det ämnat att göra tio intervjuer men på grund av svagt intresse för deltagande blev det slutligen nio intervjuer. Nio stycken personer från olika enheter inom Lovisa stad valdes ut för intervju. Alla intervjuade var kvinnor. Alla intervjuade arbetar inom olika enheter inom staden. Intervjuerna genomfördes våren och hösten 2015.

Valet gick till på följande sätt. Eftersom detta inte är ett beställningsarbete gjordes valet tillsammans med personalbyrån i Lovisa. Forskaren kontaktade personalbyrån som lottade ut personer ur personalregistret på basen av siffror (mellan 4 och 944) som forskaren gav dem.

Forskaren kontaktade personligen per e-post de utlottade personerna med fråga om intresse för deltagande tillsammans med ett följebrev (bilaga 3a). Denna procedur upprepades fyra gånger. (e-post som skickades respektive gång/personer som deltar i intervju: 25/4+10/2+7/1+3/2)

Ett kriterium var att de som kunde intervjuas var sådana som upplevt kommunfusionen 2010. Två av dem som blev utlottade kontaktade med informationen att de inte varit i arbetsförhållande under fusionen. Av de återstående 43st som inte var intresserade svarade en att hen inte var intresserad och resten ignorerade e-posten totalt. Forskaren skickade e-posten åt dem som inte svarade tre gånger för att försäkra sig om att det verkligen inte fanns intresse att delta. Ibland kan man glömma att svara fastän man är intresserad.

Därmed intervjuades alla som tackade ja till deltagandet. De utvalda skickades ett förslag till datum för intervjun. I följebrevet beskrevs syftet för undersökningen, tillvägagångssättet, etiska överväganden och en kort beskrivning av forskaren. Samma följebrev (bilaga 3b) användes som botten för samtyckesblanketten. Intervjuerna genomfördes på både finska och svenska.

För intervjuerna gjorde forskaren upp en intervjuplan för temaintervjun med fyra huvudteman: Kommunfusionen som upplevelse, delaktighet, ledarskapet och medarbetarskapets betydelse och inför en ny fusion. Under dessa huvudteman hade forskaren kategoriserat stödfrågor.

Då materialet samlats in (intervjuerna), transkriberades ljudfilerna och en induktiv innehållsanalys gjordes av resultatet (bilaga 4). Det transkriberade materialet bestod av 49 sidor text i font Calibri (font storlek 11 radmellanrum 1,15). Intervjuernas längd varierade mellan 13,47min.- 38,11min.

7 ETISKA REFLEKTIONER

Forskningsetiska delegationen i Finland säger att vetenskaplig forskning är etiskt acceptabel och pålitlig om forskningen bedrivs i enlighet med god vetenskaplig praxis.

(Forskningsetiska delegationen 2012, s. 18)

Deltagarna deltog i intervjuerna anonyma. Materialet från temaintervjuerna bevarades, under processen, oåtkomligt för obehöriga. Efter att mastersarbetet var klart förstördes materialet. De enskilda intervjuerna bandades in och dokumenterades men samtliga involverade och de svar som gavs hanterades utan spårbarhet till person. Alla uppgifter som insamlades hanterades konfidentiellt vilket innebär att enbart forskaren hade möjlighet att sammankoppla data med enskild individ. Resultaten presenterades så att enskilda individer inte kunde identifieras.

På grund av att Lovisa stad är en liten kommun har forskaren valt att inte djupare gå in på vilka enheter de intervjuade kommer ifrån. Nämnandet av arbetsuppgifter skulle även leda till sårbarhet i anonymitet. Detta kan inverka på läsarens inställning på resultatet i och med att resultaten kan framstå, i vissa fall, flummiga.

Deltagande i forskningsprojektet var frivilligt och det klargjordes för medverkande personer att man när som helst, utan särskild förklaring hade rätt att avbryta.

I inbjudan till intervjuerna (bilaga 3a) kommer de etiska övervägandena att framgå. Lovisa stad kommer att få ett exemplar av det färdiga mastersarbetet vilket de kan utnyttja i kommande förändringsprocesser.

8 RESULTAT OCH TOLKNING

Resultaten analyseras skilt för var och en av forskningsfrågorna. Forskningsfrågorna var:

1. Kunde personalen påverka sina egna arbetsuppgifter under förändringsprocessen?
2. Hur gjorde ledningen för att medarbetarna skulle vara delaktiga i processen?
3. Vilka faktorer finns i organisationskulturen/-strukturen för att underlätta förutsättningarna för medarbetarnas delaktighet?
4. Hur kan medarbetarna i samråd med ledaren inverka på att kommunfusionen blir lyckad och förändringen går smidigt?

Resultaten analyseras i löpande text med citat för att klargöra anledningen.

Eftersom intervjuerna gjordes på de båda inhemska språken har forskaren valt att inte översätta de finska citaten i texten. I översättandet löper alltid en risk att den slutliga meningen förändras.

8.1 Påverkan av egen situation under förändringsprocessen

I denna fråga är delaktigheten överkategori. De olika kategorierna (över- och underkategorier) presenteras i text och klargörs med figurer. Kategorierna är resultatet av den induktiva innehållsanalysen framställt ur temaintervjuerna.

Delaktighet är att känna att man får vara en del i det stora sammanhanget. Att man känner att man vågar uttrycka sin personliga åsikt. Att man behövs och är viktig. Delaktigheten ökar ju mer man upplever att man kan vara med och inverka. Till att känna sig delaktig behövs ett hälsofrämjande ledarskap, arbetshälsa och en möjlighet till självutveckling samtidigt måste det också vara möjligt att kunna uttrycka sitt missnöje då det behövs. Hälsofrämjande ledarskap, arbetshälsa, självutveckling och missnöje bildar underkategorier för delaktigheten (figur 2)



Figur 2: Vad behövs för att känna delaktighet under förändring

8.1.1 Arbetshälsa

De flesta av de intervjuade har varit för en kommunfusion efter konstaterat faktum att den blir av, att förena krafter har setts som en positiv sak. Som individ behöver man inte längre kunna allt själv utan man kan ta del kollegernas kunskaper.

År 2009 fick alla arbetstagare fylla i en blankett där det framgick om man önskade fortsätta med samma arbetsuppgifter efter fusionen eller om man ville pröva på någonting annat. Förfrågan ökar på delaktigheten då man genom den får en känsla att man kan inverka på framtiden. Den stora massan så som skolor och sjukhus fortsatte som förut då arbetsuppgiften motsvarade den underliggande utbildningen men en liten del önskade

sig andra uppgifter. De som bytt arbetsuppgifter är ofta de som arbetat med någonting som inte motsvarar deras utbildning.

”2009 haettiin fuusiota silmällä pitäen uutta työntekijää tähän tehtävään hain ja sain sen”

”det var naturligt att jag kom hit och fyllde den här platsen då det här är det jag är utbildad till”

Fastän det ordnats olika informationstillfällen för hur fusionsprocessen framskrider har möjligheten att delta inte nått alla. På grund av arbetsuppgifter har man inte alla haft möjlighet att delta. Det man inte vet om oroar framtiden. Arbetstagarna visste inte om förändringen i slutändan skulle vara bättre än det varit innan. Det enda man visste var att man skulle få behålla sin arbetsplats. Var arbetet skulle fortsätta var man inte medveten om.

”Toivottavasti saan uutta voimaa siihen työhön mitä teen. Sellaisia tehtäviä josta kykenen selviytymään. Ja että osaisi laittaa oikeanlaiset saappaat jalkaansa ettei sitten kompastu”

8.1.2 Självutveckling

Fusionen ses som en väldigt tung men också en väldigt belönande process. Processen bidrar till självutveckling och ses som någonting positivt. Det ger nya utmaningar. Även om man som en spelknapp blivit flyttad från en arbetsgemenskap till en annan så har det till slut setts som en tillgång.

”No mullahan muuttui sillai että tuli toinen ohjaaja mitä ei vanhassa Loviisassa ollut mikä oli tietysti uutta ja hänelle tämä työ oli myös uutta että siinä oli sitten ennen kun hän tottui tähän työhön... Sehän on ollut taas uusi haaste koska hän ei tiennyt mitä me tehdään”

De som blivit kvar som ”gamla” arbetstagare har fått lära sig att delegera uppgifter åt sina nya medarbetare. Eller lära sina medarbetare hurudan det arbetet är som skall göras. Arbetet blir alltid annorlunda när personalen byts ut. Arbetsuppgifter skiftar och arbetsmängden ökar eller minskar.

”ehkä se on tervettä välillä ravistaa itsensä ettei aina tarvitse tehdä samalla tavalla”

Många ser på fusionen i efterhand som en positiv händelse där man har haft möjlighet att bredda sitt arbetsfält och dela om arbetsuppgifterna så att alla får jobba med sådana uppgifter som känns bra.

8.1.3 Hälsofrämjande ledarskap

Största delen av de intervjuade var nöjda med sin egen roll under förändringen och det de själva kunde åstadkomma. Man kände sig nödvändig och hörd under processen. Fastän processen var tung och man inte alltid visste vart fusionen var på väg togs arbetstagarna i beaktande.

”Vi blev hörda vad vi önskade och förväntan var inte en 100 % förändring men lite kunde vi inverka”.

Även om arbetsuppgifterna inte ändrade eller man bytte arbetsplats hade de intervjuade en känsla att man hade möjlighet att inverka på den egna situationen

”Har haft en arbetsuppgift som har haft två sidor i och med fusionen fick jag välja vilken av de två jag fortsätter på”.

Arbetstagare som kommit från Lovisas kringliggande kommuner (Pernå, Liljendal och Strömfors) har haft svårt att följa med i processen då gamla Lovisa har haft en så stark verksamhetskultur och det är den som arbetstagarna till största del anlitat då den ofta passat in bäst som handlingsmodell för olika problem eller uppgifter.

”jag kom till Lovisa på ett möte tillsammans med min förman vi kände oss små på den andra sidan bordet. Mina arbetsuppgifter dikterades för mig, jag hade ingen inverkan i saken”

En del arbetstagare har varit med och grundat nya arbetstitlar med nya arbetsuppgifter på grund av fusionen. En arbetstitel och med arbetsuppgifter som inte ens den egna förmannen visste vad en sådan gör. I sådana här fall har arbetstagaren varit ängslig för framtiden och hur de egna resurserna räcker till. Den egna förmannens stöd har också då känts obefintligt. En resursbrist skiner igenom här eller förmannens eget intresse.

”Olisin toivonut enemmän tukea, meillä oli aluksi sellaisia tapaamisia jossa tehtävät tuli käydä läpi. Aina tuli kuitenkin jotain ja esimieheni oli estetty tulemasta mutta ymmärrettävistä syistä hänelläkin on omat työnsä tehtävänä.”

8.1.4 Missnöje

Effektiviteten av arbetet har också stundvis blivit lidande på grund av bristfälliga utrymmen. Då utrymmet minskat har en del material förvarats på olika ställen i stadens förvar. Arbetstagare har då behövt gå från plats till plats för att söka informationen, mappar, listor med mera som de behövt.

En del av besluten togs över arbetstagarnas huvud då det inte ansågs nödvändigt att alla tilldelas all information. Mest missnöjda har personalen varit med besluten om de fysiska utrymmena. Det anses att det inte tillräckligt tagits i beaktande de ändamålsenliga utrymmena för vilket arbete som utförs var. För arbetstagare med behov av rum med stora ytor till exempel för att breda ut stora kartor har inte efterfrågan mött behovet.

”den fysiska arbetsplatsen flyttade det gick inte att inverka på. Vi hade nog haft det bättre där vi var”

”Kaipaam vanhoja tiloja, kyllä kovasti”

”Arbetsrummet blev mycket mindre och jag har ett sånt jobb att jag behöver mycket utrymme”

Arbetstagarna har fått vara olika delaktiga i förändringsprocessen, beroende på arbetsuppgift och hur aktiv den egna förmannen har varit. En del arbetstagare har varit tvungna att ta reda på själv vad som händer och en del har tilldelats informationen gratis.

”osaan etsiä haluamani tiedot mitkä koskee minua. Koko henkilökunnalle tieto ei tullut joten tasa-arvo ei toteudu”.

”jag har varit mycket delaktig i förändringsprocessen då jag sitter i ledningsgruppen och fått all information”

”all information är inte nödvändig, det blir ett överflöd av information. Alla behöver inte få all information”

Detta kan ses som en brist i hälsofrämjande ledarskapet. Vem är det som har rätt att säga om informationen som tilldelats är tillräcklig? Visst är det en evighets dilemma med att man tycker att man inte får tillräckligt med information, en del kan söka efter informationen själva och en del bryr sig inte om att ta reda på. Men kedjan av information måste oavbrutet gå från ledning ända till gräsrotsnivå. Ledaren bryr sig om sina arbetstagare och involverar dem i hela processen.

8.1.5 Sammanfattning

Sammanfattande kan sägas att arbetstagarna har fått vara olika delaktiga i sin egen situation under förändringsprocessen. Man har varit nöjd med den egna situationen men missnöjd att man inte tilldelats tillräckligt med information om i vilket skede fusionsprocessen är. Fusionen har då i sådana fall rullat på med sådan fart att arbetstagarna inte haft chans att vänja sig till det nya utan blivit inslungade i nytt för fort.

Arbetstagarna har involverats i förändringsprocessen i form av att man fått välja om man vill byta arbetsuppgift. Dessutom har informationstillfällen ordnats där man fått

information om i vilket skede fusionen är och vad som händer till nästa. Arbetstagarna har under informationstillfällena beretts möjlighet att fråga ledningsgruppen vad som berör fusionen. Alla har inte haft samma möjlighet att delta i dessa informationstillfällen. Beroende på förman och titel har man olika fått den information man behövt och beroende på förmannens aktivitet att hålla personalen delaktig har man varit olika nöjd med ledarskapet under förändringsprocessen.

8.2 Medarbetarnas delaktighet i processen

I en förändringsprocess är det viktigt att medarbetarna stöder varandra och hittar en röd tråd i det man gör. Att alla vet vilket målet är och stöder varandra på vägen dit. Kommunikation är det som mest behövs för medarbetarnas delaktighet. Kommunikation blev därmed överkategori för den här frågan och underkategorierna medarbetarnas stöd, ledarens stöd och ovisshet. (Figur 3)



Figur 3: Medarbetarnas delaktighet

8.2.1 Medarbetarnas stöd

Medarbetarna har konstaterats vara delaktiga under förändringsprocessen med mer praktiska uppgifter. Som att leverera information, ta reda på tidscheman för flytt av fysisk arbetsplats, koordinera flytten, packlådor och till på köpet sköta sitt eget jobb.

Önskat är att i kommande organisationsförändringar skall hela personalen tas med i förändringen. Medarbetarna skall få ta mer del i beslutsfattandet och få mer information oberoende arbetstitel och förman.

Arbetstagarna upplever sig fått stöd av sina medarbetare under fusionsprocessen. De nya arbetstagarna har varit främmande för en själv och man har inte känt till deras sätt att jobba. Det tog en tid att lära känna varandra och det fanns klart en tid då man lite gick undan för varandra. Efter smekmånaden kom vissa saker fram och medarbetarna insåg att det hade varit lika svårt för dem som blev kvar som ”gamla” arbetstagare att ta emot nya kolleger som det var att komma in som ny i arbetssamfundet. På vissa ställen kände sig den nya i arbetssamfundet utfrys av de gamla arbetstagarna. I det fallet kändes mottagandet av de nya arbetstagarna bristfälligt.

”kesti kauan ennen kun pääsi siihen niinku ryhmään mukaan ja sit oli just tää että ku ei oikein otettu hyvin vastaan”

Fusionen medgav också möjligheten att avancera. Att jobba upp sig och stiga till ledare inom det egna arbetssamfundet är inte lätt. Men de som haft möjligheten anser att kommunfusionen hjälpte deras situation då fusionen medförde så mycket som skulle delegeras till den egna personalen. Genom det arbetet man gjorde då kunde man bevisa att man vågar vara ledare och inte bara arbetskamrat.

”Että jos on noussut itse et on kouluttautunut sit täällä päässyt organisaatiossa eteenpäin sillätavalla että on tullut täältä niinku saman niinku työtoveruudesta on noussut sen ryhmän johtajaksi niin se on vaikea yhtälö”

Medarbetarna har också haft sina egna åsikter om fusionen. Det finns de som har varit positivt inställda från början och de som motsatt sig. I det här fallet har även de motstridigaste medarbetarna fått med på ett bra sätt att jobba för fusionen.

”alla har bundit sig att göra på ett visst sätt fast man kanske inte varit inställd på att det är det rätta. Demokratin har vunnit att det finns liksom inget alternativ o då gör ändå alla på samma sätt”

8.2.2 Ledarens stöd

Beredningsgruppen som bildades år 2008 gjorde sitt bästa för att informera så mycket som möjligt. Beroende på förman har medarbetarna olika kunnat följa med processen. För förmännen ordnades info- och skolningstillfällen under processen och sen var det upp till var och en av förmännen att föra budet vidare. Det betydde att alla beroende på förman inte var lika delaktiga. För dem som var missnöjda har bl.a. kommenterat på följande vis:

”det berättades inte vad som komma skall det enda jag fick veta var att den dagen flyttar vi och då skall allt vara packat”.

En del kommenterar till och med att genomförandet av förändringen blev bristfälligt och att det syns som misstro mot den högre ledningen. De är så avlägsna och sköter enbart saker på en högre nivå och tar sällan expertutlåtanden från gräsrotsnivån. Först nu på de senaste åren har det lagts märke till att närledaren är en viktig länk mellan högre ledningen och gräsrotsnivån.

”muutoksesta niin lähiesimies ties mitä se tarkoittaa sinne työhön, perustyöhön”.

”se oli mulle niinku yllätys niinku poliittiset päättäjät päättä etkun on joku ohjelma joku tämmönen niin valtuusto niin nehän repii sen kappaleiks, ne voi sanoo mitä vaan ja miten se on niinku se luottamus sinne niitten osaamiseen niin vois vähän miettii et kuka sit työtä tekee”

Närledaren är den som omvandlar besluten till praktiskt görande och vet och förmedlar kunskap åt båda hållen på ledarskalan.

Det som i sin tur underlättade situationen var att det infördes ett anställningsskydd på fem år att personalen visste att man fick jobba kvar. Trots att arbetstagarna visste att alla fick behålla sina jobb skuggade ovisshet hela förändringsprocessen för medarbetarna. Ledarna satt med på många möten och vid oklara situationer gjorde medarbetarna vissa praktiska beslut själva till och med att inte göra vissa uppgifter för fusionen.

”sen när nånting var oklart så sades det att nä vi gör ingenting åt dedär nu för de ska göras på nytt i nya Lovisa men de gör man ju int”.

Beslutet tröstade i stunden men bidrog till mer arbete senare och sådana beslut har försvårat samordnandet av kommunerna.

Speciellt missnöje tilldelas de förtroendevalda å medarbetarnas vägnar. De förtroendevalda har till en del tappat bort vem Lovisa är och vem det är som gör jobbet. Det står i personalplanen och budgeten från år till år att Lovisa skall ha en personal som mår bra men på vägen har det glömts bort vem som har ansvaret för att detta skall underhållas.

”att man inte bara säger att det är stans uppgift för vem är stan?”

Kommunfusionen är en tung process som inte görs på lätta grunder.

”det är mycket som skall organiseras och det hjälper inte med snorkiga kommentarer”.

Det är mycket viktigt att alla parter behandlas väl. Tråkigaste incidenten är att en del av gamla Strömfors överfördes till Pyttis kommun. Att skära bort en del av en kommun och ingen verkar velat ha dem på grund av kostnadsfrågan är respektlöst mot dem som jobbar och bor på området.

”människorna och dom där byarna förlorar ju också en del av sin identitet för dom hade inget val, bara halsen av och så räknar man bara hur mycket det kostar”

I dessa ärenden bör det tänkas mer etiskt än vad det kostar. Alla människor har ett värde men att konstatera rakt ut och lägga ett konkret värde på personer, levande tänkande individer, räknat i en summa pengar och konstatera att ingen vill ha dem för de är en utgiftsmässig förlust är hårt. Vem har rätt att bestämma vilket värde en levande individ har och vem är mer värd än andra?

En del arbetstagare har jobbat ensamma under flera år i de gamla kommunerna. En del hoppar in från ett arbetssamfund till ett annat. Ändå konstaterar alla de intervjuade att de fått stöd av sina medarbetare, mer än av sina förmän. Några poängterar under intervjun att förmännen nog gett sitt stöd då arbetsuppgifter tillagts men när arbetet börjar stocka sig och arbetstagaren börjar gå i väggen har inget intresse funnits att se vad som går att göra åt situationen.

8.2.3 Ovisshet

När en arbetstagare som har ett långt tjänsteförhållande under samma arbetsgivare flyttas från ett arbetssamfund till ett annat bidrar det till osäkerhet och arbetsohälsa. Man vet inte vad som håller på att hända, inte vad som kommer att hända med det arbete man själv gjort tidigare och inte heller vad man kommer att jobba med i framtiden.

”mut että se pelko tavallaan siitä oli suuri että mä menetän sen työn mitä mä olen tehnyt neljä vuotta ajanut sisään ja mä oon saanut sen hyvin pyörimään niin sitten se pannaankin matalaksi ja tota toive siitä että se käsiteltäs niin että voitais säilyttää se aikaansaatu tulos”

Man har jobbat hårt för att etablera sig på sin post, bildat professionella nätverk runt om sig och skapat förtroende till sina kunder. Plötsligt tas allt det ifrån dig och det ända du kan göra är att önska att det uppnådda resultatet skall kunna behållas. Man faller tillbaks till botten. Man kanske inte hade haft den titeln för att kunna fortsätta med det man gjort tidigare eller av andra orsaker tvingas till att ändra arbetsuppgifter efter fusionen. Det väcker en oro för hur ens kunder skall klara sig och också om man själv klarar av de nya arbetsuppgifterna.

”se hoidettiin kyllä mielestäni ihan päin jotain tää koko homma et jo oli tosi ahdistavaa sinne tulla sitten töihin.”

Då arbetstagarna inte visste vad som pågick (hur fusionen framskred) ledde det också till att en del kunder började klaga på servicen de fick. Det egna arbetet blev lidande då

man konstant fick ta reda på olika saker som inte gällde ens eget arbete. Arbetstagarna fick skällor av både ledare och kunder.

”dom där första va ska ja nu säga dom två första månaderna på nya fusionen att då va de nog ganska hakusessa för de va nog lite att söka”

”under mina tio år, dryga tio år ha ja aldri fått så mycket skällor som jag fick då under domdär två månaderna att de e nog någo som ja kommer ihåg från den första tiden.”

Kunderna levde under den uppfattningen att allting var klart och personalen fick ofta svara dem att de får ta reda på och återkomma. På grund av ovisshet blev också fel information insatt på nätsidorna och kunderna var lika bortblandade som arbetstagarna.

Då de olika enheterna också flyttades var det svårt för kunderna att hitta rätt för den service de behövde. Men efter en tid började allt rulla och hitta sina banor.

8.2.4 Sammanfattning

Så vad gjorde ledningen för att medarbetarna skulle vara delaktiga i processen? Jo en av de intervjuade säger till och med:

”ingenting”

Men så illa är det ändå inte. Ledningen ordnade skolningar för sina förmän. Förmännens uppgift var att förmedla informationen till medarbetarna. Någonstans på vägen har kommunikationen brustit och beroende på förmannens och medarbetarens personliga intresse i saken har medarbetarna gjorts delaktiga eller lämnats utanför.

8.3 Faktorer i organisationskulturen/-strukturen som underlättar förutsättningen för medarbetarnas delaktighet

Trots att kommunfusionen strävade till att göra allting enklare då styrandet centraliserades och administrationen skulle minskas på har arbetsbördan ökat och verksamhetsom-

rådet har blivit större. Allting skall dessutom göras rättvist till alla delar av kommunen. Om en service erbjuds i öster skall samma service erbjudas i väster. Att ta hela området i beaktande är en utmaning. Växelvekan blir huvudkategori här. För att kunna göra medarbetarna delaktiga måste det förekomma växelvekan. Växelvekan genomförs genom gemensamma program, administrationen och ett uppgiftscentrerat handlande som bildar underkategorierna (figur 4).



Figur 4. Faktorer som underlättar medarbetarnas delaktighet

8.3.1 Gemensamma program

Det kom in nya program och handlingsmönster som arbetstagarna förväntades kunna så som timlistor, vart olika kvitton på inköp skall skickas, hur fakturor skall behandlas, kilometerersättningar bland andra. I nuläget skall arbetsfördelningen ses över så inte enstaka arbetstagare blir överbelastade och att ingen trampar varandra på tårna. Bristande arbetsfördelning belastar arbetstagarna olika och kan sluta i utbrändhet.

”när man själv blir tillräckligt slut så förstår man inte själv heller att stanna utan man går på övervarv tills man går in i väggen”

Bristande introduktion till arbete kan leda till att arbetstagarna mår dåligt på arbetet. Man känner sig lite dum och vågar inte fråga om saker som för alla andra verkar självklara. Det är tungt att hela tiden ha ett mindervärdeskomplex då man inte kan olika saker som förväntas.

”olin suurin piirtein lopettamassa koko duunin kun kaikki oli niin sekasin, se oli tosi raskasta”

8.3.2 Administrationen

En folkomröstning för eller emot kommunfusionen ordnades år 2007 och då det efter resultatet från den konstaterades bli en kommunfusion bildades en beredningsgrupp år 2008. Beredningsgruppen bestod av kommundirektörerna från alla kommuner som berördes av fusionen. Beredningsgruppen satte ut för att centralisera administrationen.

Centraliseringen har gjort att genomförandet av besluten har tar mycket längre tid och det är svårare, om inte omöjligt, att fatta beslut på gräsrotsnivå.

”alla måste göra grejer liksom enligt samma schablon och på samma blankett och på samma sätt”

Det finns inget rum för personlig flexibilitet i den kommunala administrationen. Många saker görs också parallellt vilket bidrar till ineffektivitet då samma saker manglas i olika forum. Det kunde möjligtvis ses över mer rationellt vem som sitter med på vilka möten och om allas närvarande är nödvändigt alla gånger.

I och med att det var fyra kommuner som sammanslogs med varandra fanns det flera personer som gjorde samma uppgifter. Arbetsfördelningen och introduktionen till arbetet blev lidande i förändringsprocessen. Både för förmän och arbetstagare.

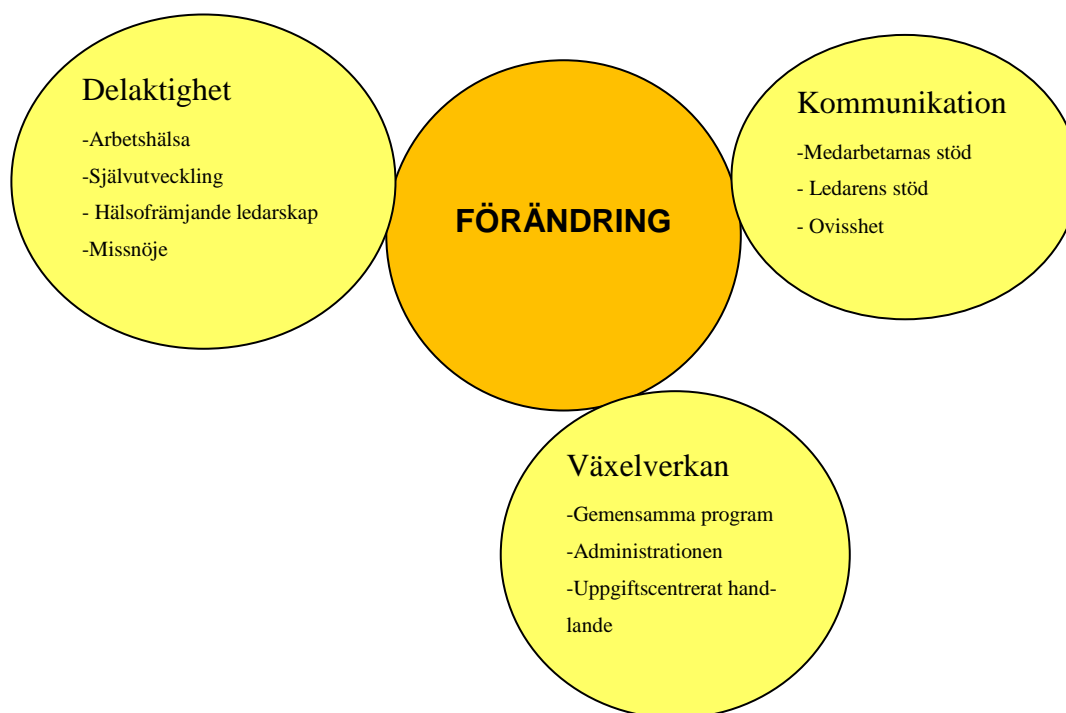
*”näillä isoilla pomoilla oli sitten täällä isompia linjoja vedettävänä ja sitten nää taval-
laan se komentoketju sitten ajatellut meitä siellä pohjalla että miten pitäisi hoitaa tää
perehdyttäminen”.*

8.3.3 Uppgiftscentrerat handlande

Kommunfusionen har också bidragit till att sidoservicepunkter har dragits in. Även om det skattats som negativt av ordsbor som upplever att servicen flyttar längre bort har förändringen skattats positivt av arbetstagarna. På en sidoservicepunkt har man ofta jobbat ensam och måsta kunna allt från a-ö på den platsen. När servicepunkten lagts ner har man fått flytta in till centrum och fått medarbetare, man behöver inte längre kunna allt själv utan hjälp finns att få. Man är också lättad för att kunna dela ansvaret med sina medarbetare för de beslut som gjorts. Man behöver inte bära hela ansvaret själv.

8.4 En lyckad och smidig förändring

Svaret på den här frågan består av alla delar som här tidigare tagits upp. (figur 5)



Figur 5: Vad behövs för en smidig förändring

8.4.1 Delaktighet

I en lyckad förändring är ledaren den som vet vartåt förändringen är på väg. Medarbetarna skall kunna stöda sin ledare att ta de beslut som behövs. Det skall finnas klara strukturer och gemensamma linjer.

”Hitta en balans mellan framåtsträvande och bakåttittandet”

Ledaren skall våga ta beslut och ta ansvar för sina aktioner. Kritik måste kunna tålas och förändringen ledas med eget exempel. Ledaren måste tro på förändringen för att den skall bli av men det är inte bara ledaren som måste binda sig till att jobba för förändringen.

”vara öppen för en förändring och inte bara tänka på vad man måste avstå”

Bjuda till själv och ta andra i beaktande så gott det går. Binda sig vid att jobba för förändringen trots att man inte varit med på noterna från början.

”nu skall vi gå in för det nya Lovisa och vi skall ta tillvara allt det goda från alla de gamla kommunerna”

8.4.2 Kommunikation

Genom att ge medarbetarna mer utrymme i förändringsprocessen kan förändringen gå lättare och det förmedlar en känsla av delaktighet hos arbetstagarna. Det kollegiala stödet måste finnas närvarande och även arbetstagarna måste vara öppna för förändringen och inte bara tänka på allt man måste avstå ifrån. Hur kan jag själv bidra till en positiv utveckling? Det finns alltid två sidor på saken. Ta det i beaktade och fundera efter innan klagomål.

8.4.3 Växelverkan

Förmannen skall vara närvarande, bilda strukturer och stöda sina medarbetare. Tillsammans bildar de en gemensam linje vartåt tåget skall gå. Genom att få den mest motsträviga personen med sig att jobba för en förändring blir förändringen enkel och smidig.

Från fusionen år 2010, önskas att samarbetet mellan personalen i de fusionerande kommunerna, med tanke på arbetsuppgifter och arbetsfördelning, skall börja innan fusionen

sker. Man bekantar sig med varandras sätt att jobba innan man delar ut arbetsuppgifterna och börjar jobba i den nya kommunen.

Den kommande fusionen om den blir av (alla tankar och planer avblåsta tillsvidare) kommer att vara en mycket tyngre process än den här. Nu vet personalen redan vad det handlar om.

9 DISKUSSION

Syftet med forskningen var att undersöka hur arbetstagarna upplevt en stor organisationsförändringsprocess och vilken var medarbetarnas inverkan. Dessutom var syftet att undersöka hur arbetstagarna vill att de blir beaktade i en möjlig kommande fusion samt vilken betydelse medarbetarskapet och ledarskapet har under förändringsprocessen. Avsikten med detta arbete har också varit att stöda arbetstagarnas arbetshälsa genom att ledarna görs medvetna om hur personalen vill bli beaktade under förändringsprocesser.

Detta var ett arbete som hade stark koppling till arbetslivet. Detta var inget beställningsarbete men Lovisa stad var med som samarbetspartner. Forskaren önskar att detta färdiga arbete skall kunna användas som stöd för förmän inför kommande förändringsprocesser. Arbetet belyser hur arbetstagarna vill bli beaktade under en förändring inom organisationen.

Resultatet visar, liksom den tidigare forskningen, att stödet mellan ledarskapet, medarbetarskapet och individen har stor betydelse. Kommunikationen skall bära ända fram. Ledarskapet och medarbetarskapet korrelerar med varandra genom hela processen. De går hand i hand.

Ofta då företag/organisationer fusioneras är det flera arbetstagare som får sparken. I det här fallet fanns ett anställningsskydd på fem år. Alla visste därmed att det fanns ett jobb att komma till om man själv valde att fortsätta jobba på Lovisa stad. Det fanns till och med möjligheter att inverka på den egna arbetsuppgiften.

Inför kommande förändringar inom organisationen önskas att hela personalen skall få vara mer delaktiga i processen från början. Att det också tas i beaktande hurdant arbetet ser ut i praktiken. Mera expertutlåtanden från dem som gör grovarbetet.

Kommunfusionen var en tung process för arbetstagarna. Förändringen ökade på byråkratin då den egentligen skulle minska, i och med att allting centraliserades.

Det fanns mindre rum för personlig flexibilitet. Att lösa problem flexibelt på gräsrotsnivå är mycket svårare då det finns en färdig modell för allting.

Det sattes ner för litet tid på arbetshandledning. Det tillkom många nya program som personalen förväntades klara av och kunna utan ingående skolningar. Handledningen och inläringen av nya program lades på närledaren som enligt eget intresse och tid förde informationen vidare.

På många ställen sitter gamla funktionsmodeller i för hårt för att grundarbetet skall kunna utvecklas. Arbetsbördan har ökat men inga nya arbetstagare anställs, vilket gör att utvecklingsarbetet ofta lider på grund av tidsbrist. Nu finns det endast tid för grovjobbet.

Det var otroligt svårt att hitta intervjuvilliga personer. Många lämnade e-posten obesvarad. Forskaren skickade påminnelse några gånger och konstaterade sedan att det inte fanns intresse för deltagande.

Studien är genomförd enligt god vetenskaplig praxis. Planen för mastersarbetet är godkänd av Arcadas etiska råd innan forskningen påbörjats. Allt material är ärligt anskaffat och forskningen är noga dokumenterad. Om någon annan skulle genomföra forskningen enligt denna modell skulle hen komma fram till liknande resultat. Personerna som intervjuades har under alla omständigheter hållits anonyma. Ur citaten i resultaten framgår inte vem det är som sagt vad eller på vilken arbetsplats hen arbetar på.

9.1 Metoddiskussion

Eftersom undersökningen går ut på att undersöka upplevelse under en organisationsförändring var det klart att forskningen blev en kvalitativ forskning. Forskaren ville kunna sätta fingret på den enskilda individens upplevelser. (Holme & Solvang 1991, s. 85- 90) Förstå situationen som individen befinner sig i. Gå med någon annans skor en stund (Holme & Solvang 1991, s. 100)

Det var inte från början klart vilken metod som skulle väljas för denna undersökning och det slutliga valet diskuterades. Forskaren övervägde mellan enkätundersökning och intervju. Med en färdig enkät kunde fler svar ha fått in, men den fria diskussionen skulle ha uteblivit. Tillsammans med handledaren diskuterade vi att en temaintervju skulle vara den mest passande då det är frågan om människors personliga åsikter. Då temaintervjun ger rum för fri diskussion var det metoden som valdes. Diskussionen styrs av forskaren men forskaren strävar efter växelverkan för att få fram det som intresserar den intervjuade. (Aaltola & Valli 2007, s. 25) (Hirsjärvi & Halme 2011, s. 48)

Med en enkät är frågan given och svaret ges enligt det. Forskaren har ingen chans att ställa följdfrågor. En nedskriven fråga är också lättare att missförstå. Öppna frågor dvs. frågor utan svarsalternativ kan vara svåra att få svar på. Man orkar inte skriva ner uttömmande svar på öppna frågor på samma sätt som man återger i tal, trots att man har en klar åsikt eller synpunkt.

I och med att forskaren har samma arbetsgivare som den forskaren intervjuade, var forskaren mån om att välja sådana personer till intervju som forskaren inte personligen känner eller jobbar mycket ihop med. Sådant kan inverka på attityden till forskaren och forskaren har svårare att ha en objektiv ställning till saken som behandlas.

Då många av de intervjuade visste vem forskaren var kan det ha haft en inverkan på resultatet. Det märktes i en del intervjuer att den intervjuade funderade noga på vad den skulle svara innan den gav svar. Om de sade något där de ansåg sig gå över sina befohgheter slätades meningen över i det följande som sades. Detta trots att individerna

kom till intervjun anonyma och det var säkert att ingen annan hade möjlighet att lyssna på intervjun.

Genom kvalitativ forskning är det meningen att forskaren sätter sig in i den undersöktes situation och ser världen utifrån hans perspektiv. Den här forskningen tar upp personalens perspektiv och den öppna diskussionen under temaintervjun. En temaintervju var den bästa metoden med tanke på att den gav rum för personliga åsikter och att ställa följdfrågor om intervjuaren kom in på intressanta områden. (Hirsjärvi & Halme 2011, s. 48)

Trots att det var krångligt att få tag i personer som var villiga att ställa upp för intervju gav de intervjuer som blev av tillräckligt material för innehållsanalysen. Det induktiva eller erfarenhetsmässiga tänkandet i undersökningen kommer fram i analysen då den lyfter fram personalens åsikter och erfarenheter ur deras egen synvinkel i förhållandet till organisationsförändringen. (Olsson & Sörensen 2011, s. 47-48)

9.2 Diskussion i förhållande till tidigare forskning

Den tidigare forskningen har kommit fram till liknande resultat, berörande hälsofrämjande ledarskap, medarbetarskapets betydelse och upplevelserna under förändringsprocesser, som forskarens undersökning. Av dessa framhävs ledarskapets roll och medarbetarskapets betydelse mest.

Det finns ett stort behov av ett starkt ledarskap i begynnelsen av förändring. När allting ännu är osäkert och ingen vet vad som skall hända, är det ledaren som skall kunna styra processen framåt med sina egna visioner, som är framarbetade tillsammans med medarbetarna. Ledarskapets behov minskar i samma takt som medarbetarskapets roll ökar då slutet av förändringen börjar skymta. Detta påvisas också av denna forskning.

Det finns alltså en tydlig koppling mellan det hälsofrämjande ledarskapet och medarbetarskapets betydelse under förändringsprocesser. Det hälsofrämjande ledarskapet bidrar till arbetshälsa och en bra atmosfär på arbetsplatsen, att alla har det bra. Medarbetarna stöder varandra och är i ständig växelverkan med ledarskapet för att samla information

att delegera vidare. Ledarskapet och medarbetarskapet är korrelerade till varandra speciellt under förändringsprocesser. Detta resultat har också Grönlund och Stenbock-Hult skrivit i sin artikel (Grönlund & Stenbock-Hult 2014 s. 3-4) och på samma linje är även Larsson (Larsson 2010, s. 73,77-78)

I denna forskning tar hälsofrämjande ledarskapet sin form i det att arbetstagarna fick inverka på sin egen arbetsuppgift även om den största massan fortsatte som förut.

Ledarna är de som accepterar förändringarna snabbare och tar första steget men medarbetarskapet är det som för processen vidare. Ledaren måste acceptera förändringen snabbare om det skall bli en förändring. (Salmela 2008, s. 31) I min forskning framkommer detta som att ledarna har jobbat för en förändring men kommunikationen har blivit bristfällig och informationen har inte alla gånger nått fram. Medarbetarna har lämnats litet till sitt öde och de som har haft förmågan att leta efter informationen har fått den. McIntyre och Foti skrev i sin artikel om att delat ledarskap är en viktig resurs för grupper då man genom gruppen har tillgång till mer kunskap och flera hjärnor. Då gruppresursen inte tas i beaktande går ledarskapet till spillo. (McIntyre & Foti 2013, s. 54)

Resultaten i denna forskning påvisar detta. Ledarna har gjort för mycket själva utan att fråga råd och be om expertutlåtanden av sina arbetstagare. Man har snabbt velat komma framåt och gjort ett hastjobb. Arbetet går framåt men sen får man jobba hårt för att reparera de personliga relationerna. Kanske kunde man ha tagit lite mer tid och gjort jobbet bättre genom att involvera sina arbetstagare mera. Personalen skulle då ha lämnats med ett starkare tillit till den högre ledningen och den högre ledningen skulle ha fått mer mänskliga drag. Ledarna skulle inte längre setts som något som är väldigt långt borta och som gör beslut utan att veta vilka konsekvenserna är för dem som i dagligen jobbar med uppgifterna. Ledarskapet ses trots allt som en viktig faktor för företagets framgång. Ledarens beteende gentemot sina anställda inverkar på hur effektivt arbetstagarna är villiga att arbeta. (Larsson 2010, s. 77-78)

9.3 Diskussion i förhållande till den teoretiska referensramen

Den teoretiska referensramen innehöll teman som hälsofrämjande ledarskap, arbetsvälmående och medarbetarskapets betydelse under förändring. Delar som innefattas en organisationsförändring och dess inverkar på individen. Det verkade naturligt att lyfta fram just dessa delar eftersom de ligger centralt till handa då man talar om individens välmående och vad som inverkar på välmående under en organisationsförändring.

Förmannen bör skapa en personlig relation till sina arbetstagare vilket gör att ledarskapet får en hälsofrämjande verkan. (Rehnäck & Keskinen 2005, s.6) Genom att bilda personliga relationer till dem man arbetar med gör att man lättare binder sig vid att arbeta mot samma mål. (Winroth & Rydqvist 2008, s. 232,259) Den personliga relationen förman och arbetstagare emellan påvisas tydligt i min forskning då största delen av de intervjuade var nöjda med sin egen situation under organisationsförändringen. Man kunde bra jobba med de order som närförmannen gav. Då man var missnöjd på att man inte fick tillräckligt med information, indikerade det att kommunikationen mellan närförman och högre ledning var bristande. Vilken information skulle föras vidare och vilken inte. Då det blev upp till var och en av närförmännen att berätta vidare så kanske de inte helt enkelt visste vad det väsentligaste var. Därmed uteblev informationen.

Under förändring lever arbetssamfundet sitt eget liv. Utvecklingen kan kännas igen enligt olika stadier (Wheelan 2010, s. 26-31) En hälsofrämjande ledare måste kunna förstå detta handlingsmönster och vara säker på sig själv för att förändringen skall kunna ske. (Sandahl, Falkenström & Knorring von 2010, s. 31-32)

Då arbetstagarna eller medarbetarna görs delaktiga följer de inte bara blint efter ledaren utan är också delaktiga i olika beslut. (Alvesson 2013, s. 164, 168) Medarbetarna har en stor inverkan på beslutsfattandet då de har möjlighet att sätta press på ledaren genom grupptrycket. Ledarskapet och medarbetarskapet är beroende av varandra. (Tengblad 2009, s. 6-8)

Tyngdpunkten vid förändringsprocesser bör sättas på personalens välmående. En stor förändring skapar osäkerhet, oro över om man får behålla arbetet. Dessutom skapar för-

ändringen personlig ångest om man räcker till. Då ledarskapet korrelerar med arbetsvälmåga är det viktigt att ledaren kan anpassa sig till de olika ledarstilarna och medarbetarnas individuella behov. (Virtanen & Sinokki 2014, s. 79) Varje lyckad förändring kräver att medarbetarnas krav och behov tas i beaktande.

10 KRITISK GRANSKNING

Teoretiska referensramen kunde ha gjorts mer omfattande och sammankopplat de olika delarna bättre. Som den nu var upplagd blev den teoretiska referensramen splittrad. Med tanke på det undersökta ämnet kunde arbetshälsa och innebörden av den i förändringsprocessen fått en större roll.

Forskningsfrågorna ett och två gick rätt så mycket in i varandra och kunde därmed ha sammanslagits till en fråga. Men för att komma åt både individens egna åsikter och synen på hur medarbetarna beaktats under förändringsprocessen hade båda frågorna nog sin plats i arbetet.

Resultaten i forskningen är tillförlitliga då alla intervjuade fått samma inbjudan till intervju och alla har fått skriva under samma samtyckesformulär. De intervjuade har fått ta del av samma information hur intervjun kommer att genomföras. Samma svar på frågorna fås om forskningen skulle upprepas. Resultatet av forskningen blev som förväntat. Inga större överraskningar förekom.

Metoden temaintervju och induktiv innehållsanalys kunde ha kompletterats med en förenkät för att komma ännu djupare in på hur arbetstagaren tänkt sig. Dessutom hade det gett en bättre möjlighet för arbetstagaren att förbereda sig för temaintervjun och på förhand försöka komma ihåg hur hen tänkte och kände under processen. Nu är det redan fem år sen fusionen och arbetet har gått vidare.

11 SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Detta har varit ett givande arbete och öppnat de egna ögonen för hur andra har sett på en stor förändring inom organisationen. Framför allt hur olika vi upplevt fusionen och hur

enkelt det är att vända ryggen åt och bara bry sig om sig själv, hur litet det krävs att få andra att känna sig mer delaktiga. Vad kan man för egen del göra i framtiden för att minska på arbetsohälsan? Stanna upp och fråga: Hur mår du och behöver du hjälp med någonting?

Att göra en temaintervju har varit intressant. Från början var det svårt att förstå hur man skall få reda på svar till mina forskningsfrågor bara genom att diskutera öppet med någon om ett visst ämne. Tillslut kändes det som det enda rätta att göra och det mest naturliga sättet att komma åt de personliga tankarna kring saken.

Jag hade på förhand hoppats på att flera hade haft ett intresse att delta i forskningen. Kanske jag bara inte hittade rätt personer? I framtiden, då jag själv vet hur svårt det är att få folk att ställa upp, kanske jag själv kan delta i liknande intervjuer eller forskning för att hjälpa till. Men framför allt komma ihåg att svara på e-posten som kommer och inte bara ignorera den. I andra ändan finns en person som väntar på svar.

Mitt utvecklingsförslag är att gå igenom arbetsuppgifterna och vem som gör vad och att effektivera arbetet genom att se till att inte två personer jobbar med samma saker. Dessutom att minska på saker som görs parallellt. Vilka är de nyckelpersoner som verkligen behövs för att få saker framåt? Vem skall sköta vilka uppgifter? Att man ser över så att rätt person gör rätt saker. Tar bort dubletter och på det sättet effektiverar arbetet. Nu när det femåriga anställningsskyddet är borta finns det en möjlighet att se över organisationen. Lovisa stads personal har för tillfället en personal från alla de fusionerade kommunerna. Är det ändamålsenligt?

KÄLLOR / REFERENCES

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. *IKKUNOITA tutkimusmetodeihin - Metodien valinta ja aineiston keruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus. Jyväskylä. 243s.
ISBN: 978-952-451-660-0

Alvesson, M, 2001. *Organisationskultur och ledning*. Liber. Malmö. 304s. ISBN: 978-91-47-11189-3

Alvesson, M. 2013. *Organisation och ledning – Ett något skeptiskt perspektiv*. Studentlitteratur. Lund. 278s. ISBN: 978-91-44-07763-5

Andersson, B-E. 1985. *Som man frågar får man svar - en introduktion i intervju- och enkätteknik*. Raben & Sjögren. Stockholm. 206s. ISBN: 978-912-95-6953-7

Angelöw, Bosse 2002. *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Studentlitteratur AB. Lund. 195s. ISBN: 978-91-44-02751-7

Antonovsky, A. 1991. *Hälsans mysterium*. Bokförlaget Natur och kultur. Stockholm. 253s. ISBN: 91-27-02193-9

Bjurvald, M., Menckel, E., Schaerström, A. Schelp, L., Unge, C. 2004, *"Hälsofrämjande arbete på arbetsplatser - Effekter av interventioner refererade i systematiska kunskapsöversikter och i svenska rapporter"* Statens folkhälsoinstitut. Sandvikens tryckeri. Sandviken. 85s. ISBN: 91-7257-290-6

Bell, J. 2000. *Introduktion till forskningsmetodik*, 3 uppl. Studentlitteratur. Lund. 265s. ISBN: 978-914-40-1395-4

Bryder, T. 1985. *Innehållsanalys som idé och metod*. Åbo Akademi. Åbo. 178s. ISBN: 978-951-64-9181-6

Christakis, N. & Fowler, J. 2010. *Connected : mänskliga relationer, sociala nätverk och deras betydelse i våra liv*. Natur & kultur. Stockholm. 2010. 364s. ISBN: 978-91-27-

Forskningsetiska delegationen 2012. *God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland*, (PDF) 33s. Tillgänglig:

<http://www.tenk.fi/sv/god-vetenskaplig-praxis-anvisningar>

Hämtad 9.5.2014

Grönlund, A. & Stenbock-Hult, B. 2014. *Vårdpersonalens syn på hälsofrämjande ledarskap*, 6s. Artikel. *Vård i Norden* 1/2014. Publ. No. 111 Vol.34 No.1 PP 36-41.

Tillgänglig: <http://njn.sagepub.com/content/34/1/36.full.pdf+html>, Hämtad 10.11.2015

Hagemann, G. 1990. *Konsten att motivera*. Kristianstads boktryckeri AB. Liber Malmö. 139s. ISBN: 91-4030-982-7

Harjula, H., Kirvelä, T., Majava, J., Majoinen, K., Myllyntaus, O., Pauni, M. & Salenius, M. 2009. *Så fungerar kommunen*. Suomen kuntaliitto. Helsingfors. 187s. ISBN: 978-952-213-391-5

Hedin, A. & Svensson, L. 1997. *Nycklar till kunskap*. Studentlitteratur. Lund. 252s. ISBN: 978-914-40-7288-3

Hirsijärvi S. & Hurme, H. 2011, *TUTKIMUSHAASTATTELU. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki. 213s. ISBN: 978-952-495-073-2

Holme, I. & Solvang, B. 1991. *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur. Lund. 360s. ISBN: 978-914-40-0211-8

Holmström, V. 2014. *Hur kan man leda förändringsarbete på ett personalcentrerat och resursförstärkande sätt?* 102s. Mastersarbete. Åbo. Yrkehögskolan Novia. Tillgänglig:

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405147972>

Hämtad 30.5.2014

Hällsten F. & Tengblad, S. 2006. *Medarbetarskap i praktiken*. Studentlitteratur. Lund. 312s. ISBN: 978-914-40-3898-8

Ilmarinen, J. & Hussi, T., 2008, *Työhön osallistuminen ja työllisyyden kehitys - Raportti työhön osallistumisen tulo- ja lähtövirroista sekä työterveyslaitoksen toiminnasta strategiakaudella 2004–2007*, Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:20. Helsinki. 102s. ISBN: 978-952-00-2646-2

Janke, K., Traynor, A. & Sorensen, T, 2009, *INSTRUCTIONAL DESIGN AND ASSESSMENT – Student Leadership Retreat Focusing on a Commitment to Excellence*. 10s. American Journal of Pharmaceutical Education 2009; 73 (3) Article 48. Tillgänglig: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2703268/>

Hämtad 14.9.2014

Jouttimäki, L & Purola, M. 2002. *Tykytoiminta työpaikoilla – Ydinkohdat*. Työterveyslaitos. Helsinki. 15s. ISBN: 951-802-496-0

,Karlsson, A. 2014. *Vad kännetecknar ett gott medarbetarskap? Utvecklandet av själv-reflektionsverktyget*. 76s. Mastersarbete. Åbo. Yrkeshögskolan Novia. Tillgänglig: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405158098> Hämtad 6.6.2014

Karlöf, B. 2006. *Managementhandboken - leda, styra och utveckla*. SIS Förlag. Eländers. Stockholm. 298s. ISBN: 91-7162-673-5

Kihlblom, G. 2005. *Släpp medarbetarna loss – att utveckla verksamhet genom delaktighet*. Liber. Malmö. 112s. ISBN: 91-7005-282-4

Laamanen, E. 2008; *Kuntien yhdistymisen opas – strateginen muutos selvitysvaiheesta uuteen kuntaan*. Kuntaliitto, Helsinki. 130s. ISBN: 978-952-213-349-6

Lagen om kommun- och servicestrukturreformen.2.2007/169. Hämtad 19.1.2014.
www.finlex.fi, lagstiftning, aktuell, lagstiftning, Tillgänglig, snabbsökning:
<http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2007/20070169?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=%209.2.2007%2F169> Hämtad 26.2.2014

Larsson, J. 2010. *Leadership for Quality, Effectiveness and Health*, 179s. Doktor-savhandling. Östersund. Sverige. Mittuniversitetet/Mid Sweden university. Tillgänglig:
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:miun:diva-11218> Hämtad 5.6.2014

Lundberg, M, Catenacci, M., Edberg, L., Elg, M., Forsberg Tiger, P., Grant, J., Kaiser, N., Söderfjäll, S. & Wahlberg, A. 2014. *Psykologi @ jobbet – handbok för chefer och HR*. Liber AB, Stockholm. 272s. ISBN: 978-91-47-11128-2

McIntyre, H. & Foti, R. 2013. *The impact of shared leadership on teamwork mental models and performance in self-directed teams*, 11s. Artikel. Group Processes & Inter-group Relations January 2013 16: 46-57 Tillgänglig:
<http://gpi.sagepub.com/content/16/1/46> Hämtad 15.10.2014

Mikkola, S. 2007. *Työhyvinvointi henkilöstöhallinnon muutoshankkeessa*. 79s. Kunnallispolitiikan pro-gradu tutkielma. Tammerfors. Tampereen yliopisto. Tillgänglig:
<http://tampub.uta.fi/handle/10024/78391> Hämtad 30.5.2014.

Morphet, J., Hood, K., Cant, R., Baulch, J., Gilbee, A. & Sandry, K., 2014, *Teaching teamwork: an evaluation of an interprofessional training ward placement for health care students*. 8s. Artikel. Advances in Medical Education and Practice 2014:5 197–204, Tillgänglig: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25028569> hämtad 14.9.2014

Möller, C. 1994. *Employeeeship: The Necessary Prerequisite for Empowerment: The success or Failure of an Organization Is Not (only) the Manager´s Responsibility*. Ar-

tikel. 9s. Empowerment in Organizations, Vol. 2 Iss: 2, pp.4 – 13. Hämtad: 14.9.2014
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=882360&show=abstract>

Olsson, H. & Sörensen, S. 2011. *Forskningsprocessen – Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Liber. Malmö. 328s. ISBN: 978-9147-1005-14

Patel, R. & Tebelius, U. 1987. *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund. 184s. ISBN: 91-44-24851-2

Persson, A. 2000. *Social kompetens. När individen, de andra och samhället möts*. 2. uppl. Studentlitteratur AB. Lund. 163 s. ISBN: 978-9144-0276-85

Plank, K. & Eneroth, T. 2008, *Förändringsdynamik – reflektioner kring mänskliga aspekter av att leda människor genom organisationsförändringar*. Liber AB. Malmö. 105s. ISBN: 978-9147-0892-91

Rehnbäck, K. & Keskinen, S., 2005, *Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina. Kuntatyö kunnossa*. 32s. Kuntien eläkevakuutus. Forskningsrapport. Helsingfors. Tillgänglig:
<https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Arbetsplatskompetens/Alaistaidot.pdf>; Hämtad 4.3.2014

Salmela, T. 2008. *Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin – tapaus-tutkimus kuntaliitos Hauhon, Hämeenlinnan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen kuntien välillä osana kunta- ja palvelurakennemuutusta*. 105s. Kauppa- ja hallintotieteiden pro-gradu tutkielma. Tammerfors. Tampereen yliopisto. Tillgänglig:
<http://tampub.uta.fi/handle/10024/80498> Hämtad 29.5.2014

Sandahl, C., Falkenström, E. & von Knorring, M. 2010. *Chef med känsla och förnuft – Om professionalism och etik i ledarskapet*. Natur och kultur. Stockholm. 216s. ISBN: 978-9127-1197-41

Sandberg, H. 2006. *Det goda teamet. Om teamarbete, arbetsklimat och samarbetshälsa*. Studentlitteratur AB. Lund. 190s. ISBN: 91-44-02065-1

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. *Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Helsinki. 10s. ISBN 978-952-00-3173-2.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Edita. Helsinki. 159s. ISBN: 978-9513-7486-16

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A., 2007, ”*Mees romppeines siihen*”. *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioidissa*. Suomen kuntaliitto. Helsinki. 132s. ISBN: 978-952-213-723-4

Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, H., 2008, ”*Kun romppeet ovat paikoillaan*”. *Onnistunut kuntafuusio- pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen?* Suomen Kuntaliitto. Helsinki. 124s. ISBN: 978-952-293-096-5

Tengblad, S. 2009. *Medarbetarskap på 60 minuter*. 36s. Forskningsrapport från högskolan i Skövde. Skövde universitet: Institutionen för beteendevetenskaper, Skövde. Tillgänglig på: www.his.se/PageFiles/2280/MSKAP60min.pdf Hämtad 26.8.2014

Thomson, H & Menckel, E. 1997. *Vad är hälsofrämjande på arbetsplatser? – ett svenskt perspektiv*. Prevent. Stockholm 17s. ISBN 91-7522-574-3. 16s.

Tjora, A. 2012. *Från nyfikenhet till systematisk kunskap – kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur AB. Lund. 196s. ISBN: 978-9144-0776-80

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus Kirjapaino. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä. 182s. ISBN: 978-9513-1536-94

Viljamaa, J. 2001, *Sohvaperunasta ikiliikkujaksi*. Edita publishing Oyj. Helsinki. 126s. ISBN: 95-1373-429-3

Virtanen ,P. & Sinokki, M. 2014, *Hyvinvointia työstä – Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*, Tietosanoma. Helsinki. 270s. ISBN: 978-951-885-367-4

Wheelan, S. 2010. *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*. SAGE publications. 151s. ISBN:978-1-4129-7515-5.

Widerberg, K. 2002. *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur AB. Lund. 232s. ISBN: 978-9-1440-1828-7

Winroth, J. & Rydqvist L-G. 2008, *Hälsa & hälsopromotion: med fokus på individ-, grupp- och organisationsnivå*. SISU idrottsböcker. Stockholm. 288s. ISBN: 978-9-1854-3335-3

Bilaga 1:

Databas	Sökord	Avgränsning	Träffar	Val
Theseus	Hälsofrämjande ledarskap	2004 -2014	68	2
	Förändrings-ledarskap	2004 -2014	2	1
	Medarbetarskap	2004 -2014	23	1
	Kommunfusion	2004 -2014	2	0
	Terveysttäedistävä johtajuus	2004 -2014	334	1
	Kolleega	2004 -2014	17	0
DiVA	Hälsofrämjande ledarskap	2004 -2014	7	1
	Förändrings-ledarskap	2004 -2014	2	0
	Medarbetarskap	2004 -2014	68	2
	Kommunfusion	2004 -2014	0	0
	Terveysttäedistävä johtajuus	2004 -2014	0	0
	Kolleega	2004-2014	0	0
TamPub	Hälsofrämjande ledarskap	2004 -2014	0	0
	Förändrings-ledarskap	2004 -2014	0	0
	Medarbetarskap	2004 -2014	0	0
	Kommunfusion	2004 -2014	0	0
	Terveysttäedistävä johtajuus	2004 -2014	64	1
	Kolleega	2004-2014	10	0
	Organisaatio-muutos	2004-2014	175	2
PubMed	Teamwork	2004-2014	3465	1
	Leadership	2004-2014	21510	0

	Importance of teamwork in change	2004-2014	30	1
	Employeeeship	2004-2014	3	0
Sage	Leadership change	2004-2014	55308	0
	Importance of teamwork in change	2004-2014	4144	0
	Employeeeship	2004-2014	7	0
EBSCO Greenfiles	Leadership	2004-2014	18	0
	Teamwork	2004-2014	2	1
	Employee	2004-2014	109	0
			85368	14

Bilaga 2:

	Databas	Författare	År	Tittel	Sampel	Metod	Resultat
1	PubMed	Kristin K. Janke, Andrew P. Traynor, Todd D. Sorensen	2009	INSTRUCTIONAL DESIGN AND ASSESSMENT - Student Leadership Retreat Focusing on a Commitment to Excellence	42st farmaseut studeranden	Kvalitativ, Grupp- och individintervjuer, utvärderin innan och efter lägret, grupputvärdering och självutvärdering	Ett läger ytter om skoltid är av värde då man utmanar elevernas uppfattning om ledarskap och att få eleverna att utveckla sin egen personliga ledarskaps roll. Speciellt gällande ledarskap under förändring inom yrket.
2		Julia Morphet, Kerry Hood, Robyn Cant, Julie Baulch, Alana Gilbee, Kate Sandry	2014	Teaching teamwork: an evaluation of an interprofessional training ward placement for health care students	38st sjukvårds-studeranden	Kvalitativ och kvantitativ metod blandat under fokusgruppstudier	Att grunda interprofessionella övnings team för studerande under sin praktik är en stor utmaning för sjukvårdsskolorna. Grupperna ger studeranden en möjlighet till insikt hur det kommande arbetslivet kommer att se ut. Läs sig sina professionella roller på förhand.
3	Sage	McIntyre, H. & Foti, R	2011	The impact of shared leadership on teamwork mental models and performance in self-directed teams	40 team av adb studeranden sammanlagt 120 individer	Kvalitativ metod enkätundersökning	Delat ledarskap är till sin fördel då det talas om mentala modeller för teamarbete. Speciellt då det förväntas att ledarskapet är ömsesidigt val mellan ledarna. Men då många ledare misslyckas med att erkänna varandra är det en stor förlust för resultatet.
4		Grönlund, A. & Stenbock-Hult, B.	2014	Vårdpersonalens syn på hälsofrämjande ledarskap	17 personer	Fokusgruppstudie	Ett hälsofrämjande ledarskap bygger på en tydlig etisk grund som innefattar omsorg, mod och ett etiskt bemötande. Hälsofrämjande ledarskap är relations och situationskompetens i form av växelverkan och förståelse. Vårdledarna borde få möjligheter att utveckla sig som etiska personer för att de skall kunna fungera som hälsofrämjande ledare. Överdriven betoning på uppgifter och resultat kan vara ett hot mot ett hälsofrämjande ledarskap. Det finns överlappningar mellan ett gott ledarskap och ett hälsofrämjande ledarskap.
5	TamPub	Mikkola Susanna	2007	Muutosta ilmassa - työhyvinvointi henkilöstöhallinnon muutoshankkeessa	Fyra kommuners löneräknare och förmän	Kvantitativ, empirisk, enkätundersökning	Förändringen upplevdes tyngst för dem vars kunskande inom arbetsuppgiften var bristfälligt. Förändringen upplevdes olika för chefer och personalen. Lättare för cheferna. Brådskan och stressen gjorde förändringen krånglig.
6		Tapio Salmela	2008	Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin – tapaustutkimus kuntaliitos Hauhon, Hämeenlinnan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen kuntien välillä osana kunta- ja palvelurakenneu-	111 kommunalt anställda personer	Kvantitativ enkätundersökning	Förmän förhåller sig positivare till organisationsförändring. Under förändringen är den största utmaningen att få personalen motiverade till förändring. En organisationsförändring inverkar stundvis negativt på arbetshälsan.

				distusta.			
7	DIVA	Johan Larsson	2010	Leadership for Quality, Effectiveness and Health	470 personer	Kvalitativ, kvantitativ metod. Intervjuer, gruppseminarier med medarbetare, insamling av personaladministrativ data, effektivitetsindikatorer, frågeformulär	Ledarskapets värderingar är relaterade till beteendet hos ledaren. Ett ledarskap som söker att införa värderade ledarskapsmodeller, beteende och redskap inverkar positivt på kvaliteten av arbetet, effektiviteten på arbetsplatsen och arbetstagarens hälsa.
8	Theseus	Veronika Holmström	2014	Hur kan man leda förändringsarbete på ett personalcentrerat och resursförstärkande sätt?,	n = 18	Kvalitativ litteraturtudie	Förändringsledarskapet har stor betydelse vid organisationsförändringar. Medarbetarna poängterar vikten av delaktighet, kommunikation, uppmuntran och glädjen i att förändra tillsammans för att lyckas. Empowerment skapas till stor del genom delaktighet, inflytande, engagemang, förtroende, utveckling och självständighet. Medarbetare som upplever känsla att ha makt över sitt arbete och förmågan att kunna påverka, leder meningsfullhet.

9	Teseus	Annette Karlsson	2014	Vad kännetecknar ett gott medarbetarskap?	13 personer	Litteraturstudie, Enkätundersökning	Medarbetarkompetensen är summan av många faktorer. Utvecklingen påverkas av både individuella faktorer samt faktorer inom gemenskapen och ledarskapet. Det finns ett tydligt samband mellan medarbetarkompetens, trivsel på arbetsplatsen och produktivitet.
---	---------------	------------------	------	---	-------------	-------------------------------------	--

Bilaga 3a:

Till dig som arbetar inom Lovisa stad!

Jag är idrottsinstruktör Mikaela Fabritius och studerar inom masterprogrammet för hälsofrämjande arbete vid yrkeshögskolan Arcada.

Mitt masterarbete handlar om hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskapets betydelse under förändringsprocesser. Det vill säga, jag undersöker hur personalen på Lovisa stad upplevde kommunfusionen 2010, personalens tankar om kommande kommunfusion och vilken inverkan kollegerna hade under processen.

Bakgrund

År 2010 skedde en kommunfusion fyra östnyländska kommuner emellan. Pernå, Liljendal, Lovisa och Strömfors gick ihop till en kommun på ca 17 000 invånare.

Syftet med forskningen

Syftet med undersökningen är att ta reda på hur arbetstagarna på Lovisa stad upplevt den kommunfusion som var år 2010 och vilken medarbetarnas inverkan var. Samt att undersöka hur arbetstagarna vill att de blir beaktade i en möjlig kommande fusion.

Forskningens genomförande

Tio personer från olika enheter inom Lovisa stad kommer att slumpmässigt väljas ut för intervju. De slumpmässigt utvalda kommer att få ett förslag till datum för intervju skickat per e-post. Intervjuerna kommer att genomföras hösten 2014.

Hantering av data och sekretess

De enskilda intervjuerna kommer att bandas in och dokumenteras men samtliga involverade och de svar som ges kommer att hanteras utan spårbarhet till dig som person. Alla uppgifter som samlas in kommer att hanteras konfidentiellt vilket innebär att enbart forskaren har möjlighet att sammankoppla data med enskild individ. Resultaten kommer att presenteras så att enskilda individer inte kan identifieras.

Efter att mastersarbetet är godkänt kommer materialet att förstöras.

Frivillighet

Deltagande i forskningsprojektet är frivilligt och du har när som helst, utan särskild förklaring, rätt att avbryta

Om det finns frågor gällande intervjun eller forskningen överlag kontakta gärna forskaren. Kontaktuppgifter här nedan.

Mikaela Fabritius
mikaela.fabritius@loviisa.fi
Tel. 041 5063045

Bettina Stenbock-Hult
Överlärare
Handledare
Tel. 040 5104389

Bilaga 3b:

SAMTYCKESFORMULÄR

Jag har tagit del av informationen . Jag har beretts tillfälle att ställa frågor om medverkan i studien och jag är medveten om att närhelst jag önskar och utan att behöva meddela orsak därtill kan avbryta deltagandet.

Ort:..... Datum:.....

Underskrift

.....

Namnförtydligande Namnförtydligande

.....

Bilaga 4:

Meningsenhet	Kondenserad meningsenhet	Underkategori	Kategori
Ja syksyllä 2009 haettiin jo tätä fuusioo silmällä pitäen työntekijää tähän hommaan ja hain sitä ja pääsin siihen hommaan ja se oli uusi virka.	Ny arbetstitel p.g.a fusionen. Valmöjlighet	Arbetshälsa	DELAKTIHET
ja hade just då tagit min examen i alltså filosofie magister med huvudämne i översättning så ja fick jobbet o de va en fast anställning vilket ju också var en lyckospark för att då redan va man inne på den här fusionsdiskussionerna o då anställde man int längre folk för att man då lättare skulle kunna hantera den här personalantalet i fusionen o sen då när det kom till 2009 hösten då så fick man fylla i en blankett där det stod om man var villig att göra någonting annat eller var man önskade sig o de va diskussion om några olika uppdrag men de va såna jobb som inte fanns i personalplanen så de va sen naturligt att ja kom hit som translator för de e de ja e utbildad för	Arbetsuppgiften enligt skolning	Arbetshälsa	
”miten ajattelit muutoksen vaikuttavan sinuun ” Toivottavasti saan uutta voimaa siis siihen työhön mitä aloitin silloin . Sellaisia tehtäviä josta kykenen selviytymään sitten että toivon että pystyn saamaan työyhteisön tuen kehittämisille asioille koska ne oli niinku se e-reseptikin ei tänne ihan muutta mutkitta menny. Ja että osaisin laittaa oikeanlaiset saappaat jalkaansa ettei sitten kompastu. Nää on ihan samoja mitä voisin nytkin allekirjoittaa tän ihan saman	Att orka med arbetet	Arbetshälsa	
No mullahan muuttui sillai että tuli toinen ... mitä ei vanhassa loviisassa ollut mikä oli tietysi uutta ja hänelle tämä työ oli myös uutta että hän tuli koulumaailmasta että siinä oli sitten ennen kuin hän tottui tähän työhön. Ja sitten just se että kuka tekee mitä niin tää työn jako, siinä on ollut haastetta ja viel ku fusion jälkeen että vuosi sitten mun esimies jäi eläkkeelle joka oli tehnyt pitkän uran ja paljo työtä. Niin tuli ihan uus esimies. Sehän on ollut taas uusi haaste koska hän ei tiennyt mitä me tehdään	Lära medarbetare arbetsuppgifterna	Självutveckling	
: Tämä on erilainen, en osaa sanoa onko se parempi, et öööh aina kun henkilökunta vaihtuu niin sithän tulee erilaista. ihmiset on erilaiset ja tekee eri tavalla työtä. Sit taas minä joka olen	Att förnya sig själv	Självutveckling	

tehnyt tätä työtä tosi pitkään niin, ehkä se on ihan tervettä välillä vähän ravistaa itsensä ettei aina tarvitse tehdä samalla tavalla.			
Nä nu blev vi ju alla hörda nog att vi hade no sänhäna som vi kan kalla utvecklingssamtal lite åt det hållet var vi då önska o lite va vi ville o lite va vi hade för förväntningar s.a.s. att int va de ju fritt fram att önska på det sättet till 100 % men nu fick man lite påverka	Möjlihet att påverka och bli hörd	Hälsofrämjande ledarskap	
Och när det blev fusion då så det betyder ju att det kommer jätte mycket jobb till och så fick jag då välja vilken sida jag ville välja och ja valde nu vatten och avlopp eftersom det nu de ha varit min huvudsakliga syssla och det där och de blev klart och fick en ny chef och ny.	Valmöjlighet inom arbetet	Hälsofrämjande ledarskap	
en tulin palaveriin Forumiin jossa oli Loviisan työntekijöitä siis sekä liikunta että nuorisotyöntekijöitä pöydän toisella puolella ja minä ja pääällikkö oltiin pöydän toisella puolella ja sitten kun mä en tiennyt esimerkiksi silloin et mitä on jopo niin niin sitten mullahan oli mun työ emmä siellä vaan niinku syleksiny kattoon ja virkannu pitsiä et kyl mä ihan oikeasti tein töitä siellä ni se oli sitten että sähän voit alkaa tekeen vaikka jopoa jopoa ja sitten sä voisit ruveta tekemään sitä ja sit sä voisit ruveta tekeen tätä et se tuli niinku sillai et sä voisit tehdä tätä ja tätä ja tätä ja mulle tuli vähän sellanen olo et hei mites Pernaja miten Pernaja ja nyt puhutaan Loviisan kaupungista eikä mitään että mitä voitais tehdä vaikka Liljendalissa tai mitä voisi tehdä vaik Tesjoella vaan me puhuttiin oikeestaan Loviisan mitä Loviisassa mun pitäis tehdä niin niin tota mä jotenkin ahdistuin siinä jotenkin ihan hirveästi mä en niinku se tuntui kyl äärimmäisen pahalta ja tota mähän lähdin sieltä sitten ulos	Arbetsstagare från kringliggande kommunen, svårt att ta sig in i gänget	Hälsofrämjande ledarskap	
Olisin toivonut ja meillä olikin aluksi ihan semmossii et meil oli	Ledarens stöd under avancering inom ar-	Hälsofrämjande ledarskap	

<p>tämmösii tapaa.. niinku tapaami- sia joihin niinku nää akuutti sairauksien osastonhoitaja ja kroonisten sairauksien ja sitten minä palveluohjaajana ja tää prosessi johtava lääkäri joka oli se johtaja niin sovittiin tapaami- sia mutta aina tuli jotakin muuta ja jos piti tavata niin saattoi olla että hän oli puoli tuntia myöhässä jolloin meidän kaikkien muitten aikataulu meni pieleen loppupäi- västä että (I: ja sit siitä tuli paha mieli) niin ja sit kun olisi ollut niinku paljon sitä niinku kehittä- mistä niin näky just silloin tää ev- kokki kun hän just syyskuusta huhtikuuhun kun oli husin hallin- noima ja apteekit ja kaikki. Niin olisi tarvinnut paljon sitä tukea silloin kun oli näitä henkilökun- nan kokoukset lääkärin kokouk- set ja näitä vaan esitetty vaan mut kyl sitä sai melkeinpä aina kysyä sieltä husilta että miten niinku tehdään mutta toisaalta kyllä sen ymmärtää että onhan johtava lääkäri just niin paljon ja kun just hänkin tekee potilastyötä ja lääkärilausunnat ja tämmöset kans mutta kun aina oon puhunut sitä että mitä tulee valtakunnan taholta että työn tekeminen on tärkeää mutta toinen puoli siit työstä on se työn kehittäminen ilman toista ei ole toista sen oon kyl niin konkreettisesti kyllä täs nyt oppii ihan kantapään kautta et ei voi muuta sanoa. Koska jos me tehdään työtä niin eihän sitä voi tehdä jos ei sitä kehitetä (I: niin) mut miks se on sit aina että se hukkuu sinne perustyön alle ett ei ehdi</p>	betsplatsen		
<p>Joo totta kai se oli, ennen me oltiin ... missä mul oli samassa talossa tilat jotka liittyy mun työhön ja sit taas kaikki toiminta samassa talossa ja oltiin pienellä porukalla ja nyt ollaan täällä talossa jossa on lähes kolme- kymmentä ihmistä, no siin on se etu että yhteistyö muitten tahojen kanssa on helppoa koska olet samassa talossa voit jutella</p>	Fysiska arbetsplatsen försvarar arbetet	Missnöje	

<p>kahvilla vaikka mut sit taas toisaalta me juostaan talojen välillä koska toiminnot on eri rakennuksissa. Mikä kyllä hankaloittaa sitä, että helpompaa kyllä oli kun kaikki oli samassa tilassa.</p> <p>H: Mmm. R: Kaipa vanhoja tiloja, kyllä kovasti</p>			
<p>då först när man fick veta att man ska börja flytta o packa ihop att o lämnar det där gänget man kommer så bra överens med alla men int to de länge så hade vi nog ett gäng då här också i det här huset också så att säga att int va de på de sätte sen</p>	<p>Ryckas bort från arbetsgemenskap</p>	<p>Missnöje</p>	
<p>Nå arbetskamrater det gick nog helt bra att ja hadde inga någona sådana problem men utrymenadom blev ju sämre att jag fick ett ganska litet rum och ja som jobbar med kartor och sånt så ja hade ganska stora sånahär stora arkiv skåp som inte rymdes där som vi nu är så halva mitt arkiv finns i ett lager på brandstationen och andra halva där i finska skolan i stadens arkiv så i början hamna ja att gå framåtillbaka ganska mycket så de ha varit kanske lite besvärligt.</p>	<p>Icke ändamålsenligt utrymme</p>	<p>Missnöje</p>	
<p>: Totanoiin niin mä koen itse että osaan etsiä sen tiedon ja osaan käyttää sen minkä minä löydän että mä osaan valikoida että mitkä koskee minua mutta kyllä silti tietyllä tapaa koen että ei koko henkilökunnalle tullut se tieto ja sitten taas kun mä tiedän esimiehiä jotka ei oo ihan samalla lailla aktiivisia niin osa porukasta voi olla pimennossa että semmonen tasa-arvoisuus siinä asiassa ei toteudu siinä tiedon välityksessä.</p>	<p>Brister i informationsflödet</p>	<p>Missnöje</p>	
<p>. Och det därän det kan hända att, ja ha ju varit sådär ganska mycket delaktig i hela den här processen eftersom jag sitter i ledningsgruppen och jag har liksom upplevt att jag får all information. Och det förstår jag att kanske många andra som int ha varit med om dom mötena eller diskussionerna ha tyckt att det är</p>	<p>Informationen stannade inom mötena</p>	<p>Missnöje</p>	

<p>ännu räddigare att men inte vet tillräckligt för att just den här ovissheten om vad som komma skall ha säkert varit det allra jobbigaste.</p>			
<p>och ja tycker att det kommer för mycket information. Ja tycker inte att de allt är nödvändigt ja tycker också att man får lite sådär informationsöverskott, alltså man får så mycket information och det kommer mest per e-mail vilket är en jätte tung väg att få information att det kommer liksom hundratals e-mail per vecka och det kan komma dubbelt av flera olika avsändare och sen såna långa bilagor med mycket information som man borde hinna läsa igenom som man aldrig hinner odedäran så det är egentligen ja tycker inte att ja kan säga att ja ska ha fått för lite information det är nog upp till en själv att va man orkar ta emot och vad man sen är mottaglig för att att öö.. någon brist på information tycker ja inte att det har varit.</p>	För mycket information beroende på arbetstitel	Missnöje	
<p>jotain ja sit se et eihän me tiedetty talon tavoistakaan mitään että sit tuli just tämmöistä et no et tiskikone pitää tyhjentää ja et tämmöisiä että että se kesti aika kauan ennen kuin pääsi siihen ja sit oli just tää että ku ei oikein otettu hyvin vastaan niin onneksi</p>	Dåligt mottagande av nya arbetstagare	Medarbetarnas stöd	KOMMUNIKATION
<p>Joo ja sit siel on viel se semmosta mitä ajattelin viel sinullekin näyttää mul on se semmonen sanotaanko lähiesimiehen tämmönen paradoxi voin tän antaa vaikka sulle. Että jos on noussut itse et on kouluttautunut sit täällä päässyt organisaatiossa eteenpäin sillä tavalla että on tullut täältä niinku saman niinku työtoveruudesta on noussut sen ryhmän johtajaksi niin se on vaikea yhtälö ja sit taas tää kaikki nää että mitä täs on ku että koko ajanhan me eletään muutoksessa</p>	Att avancera inom egen arbetsplats är svårt och ses sällan som godtagbart av medarbetarna	Medarbetarnas stöd	
<p>ivriga reformatörerna har fått med sig också di här motstridiga</p>	Medarbetarna stöder varandra	Medarbetarnas stöd	

<p>individerna på ett ganska bra sätt att det har ändå varit en såndän konsensus och alla har bundit sig till att göra på ett visst sätt fast man kanske inte från början har varit inställd på att det är det rätta</p>			
<p>sen oon kirjoittanutkin että olen saanut olla siinä valmisteluryhmässä mukana mikä teki muutosta ja tuota sehän oli sitten semmonen lähiesimies tahtoinen juttu että se suunniteltiin koska lähiesimiehet ties mitä se tarkoittaa sinne työhön perustyöhön ja tota tuollahan ei paljon muuttunut paitsi että työnantaja ja tuli yhtenäiset säädökset</p>	<p>Närledarens kunskap viktig</p>	<p>Ledarens stöd</p>	
<p>var no lite vind för våg men jag har full förståelse för det för att den som sku vara min chef då så han var i Lovisa var e han han e i Borgå nå Lovisa, i Borgå, i Lovisa liksom o planera vår organisation o satt på möten o sånhänt att där brast det men att vi klarade oss men de e en sån sak som sen ha försvårat jobbet här att samordna alla kommunerna så va de såhär sen när någonting var oklart så sades de att nå vi gör ingenting åt dedär nu för allt skall göras pånytt i nya Lovisa men de gör man ju int utan man bygger på det som man ha gjort tidigare så att om ingen ha fixat vårt adressregister så gör ingen annan det att de va en sånhän tröstande tanke kanske då när det var jätte jobbigt o alla hade så mycket jobb så att trösta sig att vi gör det sen i Lovisa så de var en missbedömning men det tröstade ju folk</p>	<p>Hastbeslut utan tanke på kommande följder</p>	<p>Ledarens stöd</p>	
<p>se mulle ei esimerkiksi kerrottu mitään mitä tulee tapahtumaan mä en tiennyt yhtään mitään sanottiin vaa et muuttopäivä on tää ja that's it ku niinku mitään että miten niinkun muuttuu</p>	<p>Brister i kommunikationen mellan ledarskap och medarbetarskap</p>	<p>Ledarens stöd</p>	
<p>Se oli mulle niinku yllätys niinku poliittisten päättäjät päätt et kun on joku ohjelma joku tämmönen niin valtuusto niin nehän repii</p>	<p>Närledaren jobbar för båda parter uppåt och neråt. Vem är det som skall göra olika saker?</p>	<p>Ledarens stöd</p>	

sen kappaleiks, ne voi sanoo mitä vaa ja miten se on niinku se luottamus sinne niitten osaami- seen niin vois vähän miettiä. (I: et kuka sitä työtä tekee) nii juuri			
För det finns fortfarande vissa tråkiga saker som har hänt som jag tycker är ledamt och de var när en del av kommunen över- fördes till Pyttis kommun. Och den processen var jätte ful för hur man var respektlös för mot människorna som bodde i dom ortsbysarna o ja skäms på min egen kommuns vägnar för att man framhöll att nåä nåä att int vill vi egentligen ha dom för det blir bara dyrt för oss. Att man skär bort sen ännu en bit från en kommun och ingen vill ha den att så där får man int gå till väga. Att de va ganska hemskt att dedär dom ble ju efter som ja sa att endel arbetskompisar ble kvar så domhär människorna o domär byarna dom förlorar ju också en del och sin identitet för dom hade inget val, bara halsen av och (I: Man behandlar då människor som saker som inte tycker och tänker) precis o så räknar man bara att hur mycket det kostar att dedär de e en såndän sak som (I:Respektlöst) jo de tycker jag att det var Respektlöst.	Personligt värde, värde- ringar	Ledarens stöd	
jepp att dom skulle kunna tänka sig för och fundera på att vem och vad är Lovisa att när man pratar om att Lovisa skall de o Lovisa ska annat att vem e de som e Lovisa som ska göra domhär sakerna (I: Vem e de som tar ansvaret) Vem e de som ansvarar för att om vi har i per- sonalplanen eller i budeten tillex- empel från år till år som ett botten mål att vi ska ha en perso- nal som mår bra så vem e de som ska bära ansvaret för det då att e de int vi. Vi som godkänner det o vi som är anställda för att göra det. Att man kan int bara säga att det är stans uppgift för vem e stan. Lovisa är Lovisa borna att	Missnöje mot besluts- fattare	Ledarens stöd	

tänka på det också att man skulle få en den här vi andan de sku vara jätte viktigt och att man skulle behandla alla parter väl.			
mm ja aa ja e som man brukar säga nuförtiden att ja e bara anställd. De e en tuff process o den ska man inte ta till på lätta grunder för det är så många saker som ska organiseras o det hjälper int att det kommer sänkhärna snorkiga kommentarer från då till exempel. De prata vi int alls om dom förtroende valda	Kommentarer uppifrån	Ledarens stöd	
. Juu mutta se että tavallaan siellä joutu tekemään yksin sitä työtä ja sitten kun tunsin ennestään niinku teitä niin ajatteli että sit saa niinku työkavereita mut että se pelko tavallaan siitä oli suuri että mä menetän sen työn mitä mä oon tehnyt neljä vuotta ajanut sisään ja mä oon saanut sen hyvin pyörimään niin sitten se pan-naankin matalaksi ja ja tota toive siitä että se käsiteltäisi niin että voitais säilyttää se aikaansaatu tulos.	Vad medför framtiden hur går det för kunderna	Ovisshet	
Nå nu fungerar det att nu ha de ju liksom de va nu dom där första va ska ja nu säga dom första två månaderna på nya fusionen att då va de nog ganska hakusessa för de va nog lite att söka	Krånglig början på det nya	Ovisshet	
juu et se olis pitänyt mennä ja tehdä niinku ääh se hoidettiin kyllä mun mielestä ihan päin jotain tää koko homma että joo öö öö oli tosi ahdistavaa sinne tulla sitten töihin	Ängest att komma på jobb då man inte vet vad an skall göra	Ovisshet	
ja sa ännu att under mina tie år, dryga tie år då ha ja aldri fått så mycket skällor som jag fick då under domdär två månaderna att de e någo som ja kommer ihåg från den första tiden	Inga klara kommandon	Ovisshet	
Joo, joo, joo o alla måste göra grejer liksom enligt samma schablon och på samma blankett och på samma sätt o o de här tycker jag att är en dålig grej med	Styvare med beslutsfattandet	Administrationen	VÄXELVERKAN

kommun arbete och kommunal-administration att det inte finns utrymme för sånhan personlig flexibilitet och dedäran de är kanske den största negativa grejen som jag ser i den här fusionen			
tiedä mut se että musta tuntui siltä että näillä isoilla pomoilla oli sitten täältä isompia linjoja vedettevänä ja sitten nää taval-laan se komentoketju sitten ajatellu meitä siellä pohjalla että miten pitäisi hoitaa tää perehdyt-täminen	Bristfällig introduktion till arbetet, ledarskapet avsides	Administrationen	
Jo att de sku ha varit nån som sku ha varit ens lite intresserad att nå va kan vi öra åt de här. Sen e de ju de att bara man själv blir tillräk-ligt slut så förstår man int heller själv att stanna utan man går på övervarv tills man är in i väggen och nu räcker det	Arbetsfördelningen lider	Gemensamma program	
et ne jotka oli ollut vanhassa Loviisassa Loviisan työtekiöinä niin jatkoi tavallaan sitä niinku ihan samaa mitä he oli tehnytkin mut me tultiin uusina niin niin tota kyl kyl se oli et aluksi tuntui siltä että mä olin aika ulkopuoli-nen ehkä se oli vain tunne ja sit ku mä oon vähän herkkä ottaan itteeni niin niin niin tuntu niinku viel pahemmalta ja muutaman kerran törmäsin siihen et satuin olemaan kuulosalla ku puhuttiin oikeasti pahaa selän takana niin sit kun he ei tiennyt että mä olin tos viereisessä huoneessa ja kuulen niin tota niin se oli kyl selanen et mä olin suurin piirtein lopettamassa koko duunin että et ku kaikki oli sekasin ja sit viel kuuli tollasta niin se oli tosi raskasta	Bristande arbetsintro-duktion , mobbning	Gemensamma program	